

Forschungsbericht BWPLUS

# **„Bürger-Energiegenossenschaften“ - Konflikte erfolgreich identifizieren und handhaben (BENERKON)**

von

**Prof. Dr. Carsten Herbes**

**Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU)  
Institute for International Research on Sustainable Management and Renewable  
Energy (ISR)**

Unter Mitarbeit von:

Prof. Dr. Susanne Blazejewski  
Naomi Gericke

Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft, Alfter

Judith Rognli  
Verena Halbherr  
Vasco Brummer

Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU)

Förderkennzeichen: **BWE13014**

Die Arbeiten des Programms Lebensgrundlage Umwelt und ihre Sicherung werden mit  
Mitteln des Landes Baden-Württemberg gefördert

Mai 2016

## Inhaltsverzeichnis

Tabellen und Abbildungen .....	2
1. Kurzfassung.....	3
2. Kurzfassung englisch .....	3
3. Bedeutung des Untersuchungsgegenstandes.....	5
4. Aufgabenstellung / Forschungsfragen .....	7
5. Stand der Forschung vor dem Projekt .....	8
6. Forschungsdesign / Aufbau des Forschungsprojekts .....	13
7. Ergebnisse.....	24
8. Fazit & Ausblick.....	39
9. Forschungstransfer.....	40
10. Literatur.....	51
Literaturverzeichnis .....	51

## Tabellen und Abbildungen

Tabelle 1: Übersicht über die untersuchten Bürgerenergiegenossenschaften.....	18
Tabelle 2: Übersicht der durchgeführten Interviews .....	19
Tabelle 3: Problemzentrierte Interviews und Experteninterviews .....	20
Tabelle 4: Konflikt-handhabungsmaßnahmen .....	37
Tabelle 5: Veranstaltungen für Bürgerenergiegenossenschaften.....	43
Tabelle 6: Wissenschaftliche Veranstaltungen .....	47
Tabelle 7: Abschlussarbeiten .....	49
Abbildung 1: Anzahl registrierter Energiegenossenschaften. ....	5
Abbildung 2: Gründungen von Energiegenossenschaften.....	6
Abbildung 3: Forschungslandkarte zu den enthaltenen Themen.....	12
Abbildung 4: Thomas-Kilmann Conflict Modes (angepasst) .....	13
Abbildung 5 Projektaufbau BENERKON .....	14
Abbildung 6: Beispiel einer Textanalyse mittels MaxQDA .....	23
Abbildung 7: Konfliktfelder in den Bürgerenergiegenossenschaften .....	28
Abbildung 8: Strukturelles Dilemma der Vorstandsarbeit in BEGs .....	30
Abbildung 9: Ausschnitte aus dem Online Fragebogen .....	34

## 1. Kurzfassung

Das Projekt BENERKON („Bürger-Energiegenossenschaften - Konflikte erfolgreich identifizieren und handhaben“) beschäftigt sich mit dem Phänomen der Bürgerenergiegenossenschaften (BEGs), die in Deutschland aufgrund der günstigen Rahmenbedingungen und des gesteigerten Interesses der Bevölkerung vermehrt ab dem Jahr 2006 gegründet wurden. Hauptziel des Projekts BENERKON ist die Erforschung von Konflikten in BEGs und die Erstellung von Instrumenten, die den BEGs helfen, mit diesen Konflikten konstruktiv umzugehen. Dazu wurden teilnehmende Beobachtungen in BEGs durchgeführt und leitfadengestützte Interviews mit den Mitgliedern sowie weiteren Experten geführt. Insgesamt wurden ca. 2700 Seiten Transkripte erstellt. Diese wurden ausgewertet und zur Erstellung BEG-spezifischer Instrumente zur Konfliktbehandlung genutzt. Die Ergebnisse des Projekts umfassen:

- eine Aufstellung der konfliktträchtigen Themen in BEGs
- die Untersuchung des Einflusses der Rahmenbedingungen auf Konflikte und ihre Entstehung in BEGs
- die Identifikation möglicher Folgen von Konflikten für BEGs
- eine Zusammenstellung von Instrumenten zur erfolgreichen Konfliktbehandlung in BEGs als Handreichung, der sog. „BENERKON – Leitfaden“

Die Ergebnisse wurden sowohl in praxisbezogenen Workshops für Mitglieder von BEGs als auch auf wissenschaftlichen Konferenzen vorgestellt. Sie wurden von den BEGs als sinnvoll und nützlich erachtet, die Rückmeldungen zu den durchgeführten Workshops waren durchweg positiv. Die Projektergebnisse wurden außerdem sowohl in Praktikerzeitschriften als auch in wissenschaftlichen Publikationen veröffentlicht.

## 2. Kurzfassungenglisch

The BENERKON Project („Bürger-Energiegenossenschaften - Konflikte erfolgreich identifizieren und handhaben“, Renewable Energy Cooperatives –Identifying and handling conflicts successfully) investigates Renewable Energy Cooperatives (RECs), which in Germany have risen sharply since 2006 as a result of favorable contextual conditions and elevated strong interest among citizens. The project’s main goal was to better understand the evolution and the processes around conflicts in RECs and to compile a set of instruments which can help RECs to constructively handle these conflicts. To do this, the project team

conducted participating observations and guideline interviews with REC members and experts. The transcript contains 2.700 pages of text. It was analyzed to generate an REC-specific set of conflict-handling tools.

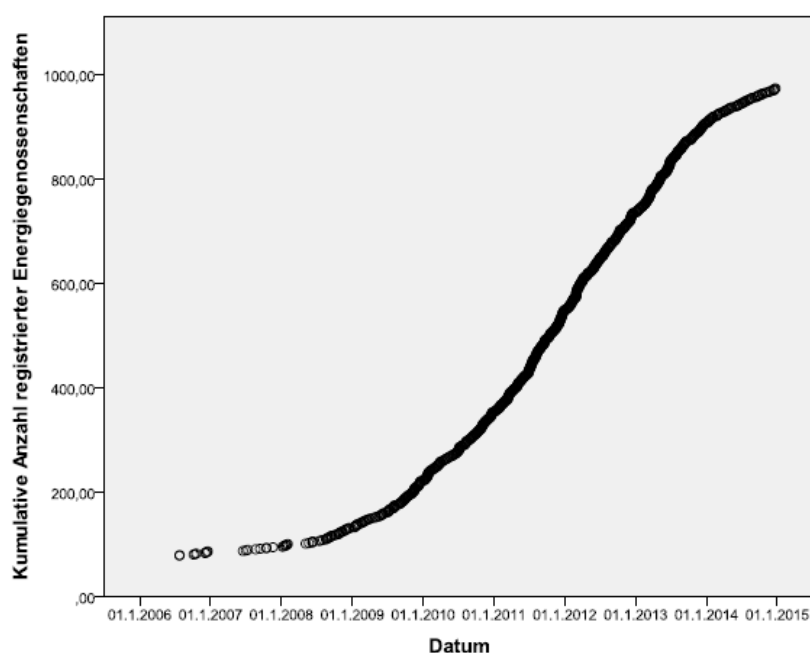
The results of the project include:

- the identification of typical topics that are prone to conflict in RECs
- A better understanding of the influence of contextual conditions on conflict and its resolution in RECs
- The identification of (potential) consequences of conflict in RECs
- A set of tools to conflict handling tools that help to better manage conflicts in RECs, summarized in the “BENERKON Conflict Guide”

Results were presented in workshops aimed at practitioners as well as in scientific conferences. The feedback by REC-practitioners participating in the workshops was altogether positive. Furthermore, project results were published in practitioners’ journals as well as in scientific journals.

### 3. Bedeutung des Untersuchungsgegenstandes

Innerhalb der letzten 10 Jahre haben sich Bürgerenergiegenossenschaften (BEGs) zu einem wichtigen Treiber der dezentralen Energiewende in Deutschland entwickelt. Durch ihr starkes Wachstum (Holstenkamp und Müller 2015) hat sich die Zahl der BEGs in Deutschland auf aktuell 973 erhöht (siehe Abbildung 1).

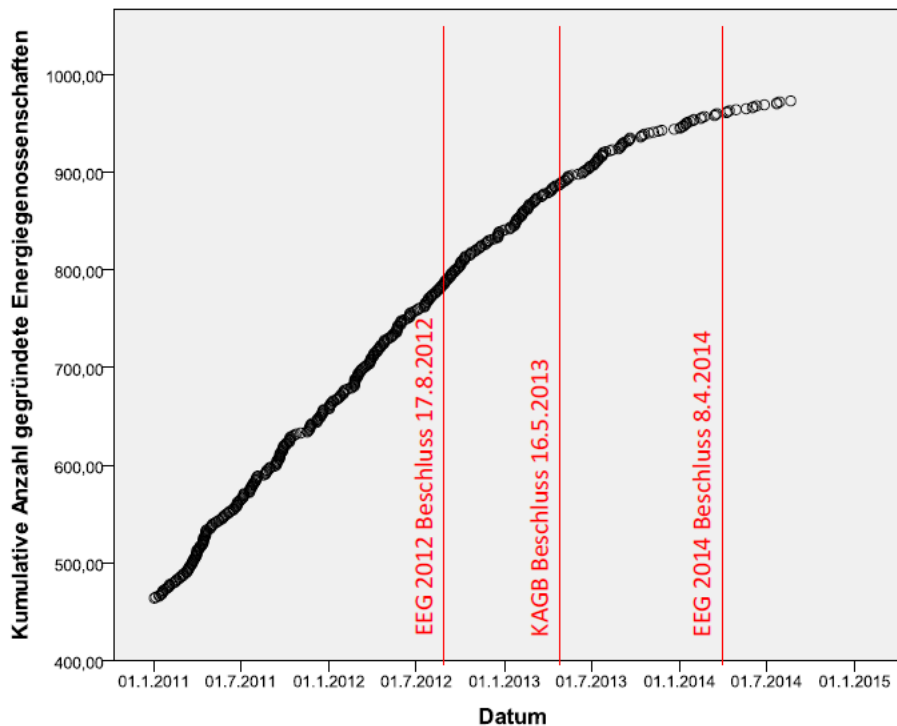


**Abbildung 1: Anzahl registrierter Energiegenossenschaften.**

Aus: Holstenkamp und Müller 2015.

Insgesamt stehen BEGs in Deutschland für eine Erzeugungskapazität von 933 MW an installierter Leistung (DGRV 2015). Seit Beginn der Laufzeit des Projekts Benerkon hat sich das Wachstum aber erheblich abgeflacht; 2014 wurden nur noch 29 BEGs neu gegründet (Holstenkamp und Müller 2015). Hierzu trugen vor allem folgende Faktoren bei: zum einen sorgte die zwischenzeitliche Unsicherheit über die kapitalrechtlichen Anforderungen (Sladek 2014) für ein Stocken der Projekte. Zum anderen wurden mit der EEG-Reform 2014 die Einspeisevergütungen für erneuerbaren Strom erneut gesenkt und der Wechsel hin zu einem mit erheblichen Risiken behafteten Ausschreibungsmodell ist bereits in vollem Gange. Das bisher vorherrschende Geschäftsmodell der BEGs, Generierung von Strom aus Photovoltaik-Anlagen und Einspeisung nach EEG, ist damit zunehmend obsolet. Wie sich die existierenden BEGs angesichts der neuen Rahmenbedingungen positionieren werden und

ob es in Zukunft zu weiteren Neugründungen in nennenswerter Zahl kommt, bleibt abzuwarten. Insgesamt wurden von den 772 im DGRV registrierten Bürgerenergiegenossenschaften neuer Art seit 2006 bis 2014 insgesamt 1,67 Mrd. Euro in den Ausbau erneuerbarer Energien investiert (DGRV 2015).



**Abbildung 2: Gründungen von Energiegenossenschaften.**

Aus: Holstenkamp und Müller 2015

BEGs in ihrer bisherigen Form und Tätigkeit ermöglichen durch niedrige Eintrittshürden einem großen Teil der Bevölkerung die direkte Teilhabe an der Energiewende. Ihre Struktur und Arbeitsweise unterscheidet sich jedoch stark von denen der großen, zentral strukturierten Energieversorger. Es handelt sich meist um kleine Gruppen von Menschen: BEGs haben durchschnittlich 169 Mitglieder (DGRV 2015). Ein Großteil davon verfügt nicht über spezielle Fachkompetenz in technischer oder kaufmännischer Hinsicht. Die Leitung dieser Gruppen übernehmen demokratisch gewählte Vorstände. Dennoch war das Modell der Energiegenossenschaften bis vor kurzem ein Erfolgsmodell. Zum Erfolg der Energiegenossenschaften trugen vielfältige Faktoren bei - die Gründe für ihr mögliches Scheitern sind aber ebenso vielfältig. Eine Gefahr für das Bestehen von BEGs sind inner-organisatorische Konflikte. Durch das Genossenschaftsrecht ist es den Mitgliedern leicht möglich, eine Genossenschaft auch wieder zu verlassen und ihr Kapital der BEG zu entziehen. Das Bestreben, weiterhin Teil einer BEG zu sein, ziehen die Mitglieder aus dem

Verständnis, dass sie hier ihre Ziele besser verwirklichen können als allein. Ist dieses Verständnis durch Konflikte gestört, leidet der Zusammenhalt der BEG. Da die Einlagen der Mitglieder in den meisten BEGs deren einziges Kapital darstellen, ist es von elementarer Bedeutung, Konflikte konstruktiv zu handhaben und damit Austritte zu verhindern. Durch die oben geschilderten Änderungen der Umfeldbedingungen für BEGs während der Projektlaufzeit und den damit einhergehenden Bedarf zur Änderung von Geschäftsmodellen steigt die Bedeutung von Konflikten in den BEGs deutlich an. An dieser Stelle setzte das Forschungsprojekt BENERKON an. Die Umfeldbedingungen führen allerdings nicht nur zu Konflikten innerhalb der BEG. Sie lassen auch die Anforderungen an die Professionalität der Vorstände und Aufsichtsräte von BEGs deutlich steigen. Im Laufe des Projektes wurde sichtbar, dass vermutlich viele BEGs diesen Herausforderungen nicht gewachsen sein werden.

#### 4. Aufgabenstellung / Forschungsfragen

Forschungsfragen des Projekts Benerkon:

- Welche Konflikte entstehen innerhalb von Bürgerenergiegenossenschaften (BEGs)?
- Wie beeinflussen die Konflikte die Handlungsfähigkeit und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der BEGs?
- Welche Konflikt-handhabungsmechanismen werden angewandt und mit welchem Ergebnis?
- Wie (mit welchen Instrumenten) können Konflikte in BEGs erfolgreich gehandhabt werden?

Daraus ergeben sich folgende Projektziele:

1. die **Identifizierung typischer Konfliktkonstellationen** (Akteure, Ziele, Handhabungsmuster),
2. die **Abschätzung der Effekte** der Konflikte auf die Handlungsfähigkeit und Leistungsfähigkeit der BEGs und
3. die **Entwicklung von Instrumenten** für eine erfolgreiche Konflikt-handhabung in BEGs

Es ist dabei davon auszugehen, dass schon die **Ziele bei der Gründung** von BEGs unterschiedlich und z.T. gegenläufig sind und selbst in einer Person verschiedene Motive zum Beitritt vereint sein können, wie z.B. die Erwartung von Rendite, die Haltung gegenüber der Energiewende, die Bereitschaft zu bürgerlichem Engagement für die Dezentralisierung des Energiesystems oder die Einstellung zu umweltfreundlicher Technik der Energiegewinnung. Dies spricht für komplexe intra- und interpersonale Konfliktprozesse, die durch die räumliche Nähe der Beteiligten auch Konflikte aus anderen Lebensbereichen wie dem nachbarschaftlichen Zusammenwohnen oder die gemeinsame Mitgliedschaft in anderen Interessengruppen integrieren können. Da der Großteil der untersuchten BEGs von Ehrenamtlichen geführt wird, bekommt das Thema Konflikte und mögliche Austritte eine besonders kritische Bedeutung für die BEGs. Der wirtschaftliche Erfolg und das Fortbestehen der BEGs hängen in großem Maße davon ab, wie sie ihre Mitglieder zusammenhalten und zur Mitarbeit in den Gremien bewegen können. Aus der Beantwortung der Forschungsfragen wurden Hilfestellungen für die erfolgreiche Moderation und Handhabung von spezifischen Konflikten in BEGs abgeleitet. Diese wurden in einem Leitfaden aufbereitet und bereits in mehreren Schulungen vorgestellt und erprobt. Die erhobenen Daten und die Rückmeldungen der Mitglieder von BEGs bestätigen, dass das Thema der Konflikt-handhabung eine große, bisher vernachlässigte Rolle in den BEGs spielt. International können die Ergebnisse einen Beitrag zum erfolgreichen Ausbau der „Community Energy“ sein. Im Projektverlauf ist eine intensive Zusammenarbeit mit Forschern im In- und Ausland entstanden. Bei Praktikern und anderen Forschenden ist das Thema Konflikte in BEGs durch das Projekt inzwischen gut platziert und erreicht einen hohen Bekanntheitsgrad. .

## 5. Stand der Forschung vor dem Projekt

### ***Problembeschreibung***

Die Forschung zu Bürgerenergiegenossenschaften (BEGs) war zu Beginn des Projekts noch begrenzt. Dies liegt hauptsächlich an der Entstehungsgeschichte der BEGs in Deutschland. Hier ist ein starker Anstieg von Bürgerenergiegenossenschaften neuen Typs ab dem Jahr 2006 zu verzeichnen. Die bestehenden Arbeiten konzentrierten sich hauptsächlich auf die Interaktion des neuen Forschungsgegenstands BEG mit den vorhandenen Playern im Energiegeschäft sowie auf das Phänomen des rasanten Anstiegs der Neugründungen. Mit der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung der BEGs trat auch deren Geschäftstätigkeit in den Vordergrund, die z.B. Atwood (2008) untersucht.



Mit der steigenden Bedeutung der BEGs in Deutschland für das Gelingen der Energiewende stehen nun zunehmend ihre Überlebensfähigkeit und Anpassungsfähigkeit im Fokus. Auch wenn der Umgang und die Lösung von Konflikten in Organisationen entscheidend für diese Eigenschaften sein kann (Glasl 2011), wurde bisher noch nicht systematisch zum Thema Konflikte in BEGs geforscht.

### **Stand der Forschung**

#### *Forschung zu Bürgerenergiegenossenschaften (BEGs)*

Bei der Forschung zu BEGs standen bislang zwei Aspekte im Vordergrund: Zum einen die Rolle der Organisationsform in der Pionierzeit der Erneuerbaren Energien in Deutschland in den 80er und 90er Jahren (vgl. Mautz et al. 2008), zum anderen die Finanzierung der Projekte der BEGs (vgl. Degenhart 2010 sowie Holstenkamp und Degenhart 2013). Auch Ziele, Aktivitäten und Hemmnisse von Solarinitiativen (die zu einem guten Teil auch Anlagen betreiben) sind bereits Gegenstand von Untersuchung, bei den internen Hemmnissen wurden Konflikte aber nicht dezidiert beleuchtet und klingen allenfalls in einigen Antworten der Befragten an (vgl. Dewald 2008). Auch in anderen Beiträgen werden Konflikte und zeitintensive Diskussionen zwar erwähnt (vgl. Flieger 2011a, S. 321), die Ursachen und Lösungsmechanismen aber nicht weiter diskutiert. Flieger (Flieger 2011b, S. 52–53) differenziert bei seinen Typen von Photovoltaikgenossenschaften auch nach der Motivation der Teilnehmer, widmet sich aber nicht den möglichen Konflikten, die aus unterschiedlichen Motivstellungen folgen können. In Praktikerpublikationen (vgl. z.B. Staab 2013) werden bisher lediglich juristische Aspekte von Konflikten (z.B. Handhabung von Ordnungsmaßnahmen in der Generalversammlung) betrachtet, organisationale Aspekte bleiben dabei unberücksichtigt. Hier besteht eine Forschungslücke, die das Projekt Benerkon schließen konnte. Als Referenzliteratur dienten dabei Forschungsbeiträge zu Konflikten bei EE-Projekten allgemein (vgl. Dunker und Mono 2013: 29 ff.), die jedoch nicht auf den spezifischen organisationalen Kontext der BEGs eingehen.

Während der Laufzeit des Projekts Benerkon sind weitere Forschungsergebnisse zu BEGs bekannt geworden, allerdings mit anderen Schwerpunkten als bei Benerkon. So sind beispielsweise weitere Arbeiten zur Finanzierung von Erneuerbare-Energien Projekten durch BEGs (Yildiz 2014) zu nennen oder Arbeiten zur Bedeutung der BEGs bei der gesellschaftlichen Akzeptanz erneuerbarer Energien (Yildiz et al. 2015). Auch auf neueste Forschungen zur Motivation von Beteiligten zur Partizipation an Erneuerbare-Energien Projekten ist hier hinzuweisen (Bauwens 2016).

Zur Entwicklung des Phänomens BEG und ihrer zahlenmäßigen Bedeutung ist die Arbeit von Holstenkamp & Müller (2013) zu nennen, die aufgrund ihrer Fortschreibung in einer weiteren Publikation 2015 (Holstenkamp und Müller 2015) einen interessanten Vergleich der beiden Jahre und des jeweiligen Entwicklungsstands der BEGs zulässt.

### *Forschung zu Genossenschaften (allgemein)*

Aufgrund der auffallend hohen Zahl an Neugründungen von BEGs in Deutschland, wird das Phänomen BEG auch aus der genossenschaftswissenschaftlichen Perspektive umfassend betrachtet: so beschreibt z.B. George (2012) die Vorteile der genossenschaftlichen Lösung bei Energieprojekten - ein Forschungsbereich der fortlaufend große Beachtung findet, vgl. Debor (2014).

In der allgemeinen Forschung zum Genossenschaftswesen, besonders in der Agrargenossenschafts-Forschung (vgl. zu den unterschiedlichen Interessen der Genossenschafter z.B. Beckmann 1997, vgl. zu Konflikten Schöne 1997: 34 ff.) werden auch Konflikte, v.a. im Zuge gegensätzlicher Interessen, behandelt. Da die BEG als Rechtsform die gleichen Voraussetzungen hat wie andere Genossenschaften, gibt es vielfältige Parallelen zu klassischen Genossenschaften, so die „[...] lokale Verankerung, [...] die Bereitschaft zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, eine nachhaltige Grundorientierung, das Fehlen einer isolierten Gewinnmaximierungsorientierung sowie eine spezielle Eigentümerkontrolle.“ (Theurl 2011:76). Die im Vergleich mit den Aktionären einer AG umfangreicheren Ziele kommen im Begriff des „Member Value“ (Theurl 2011: 77) mit mehreren Wertkomponenten zum Ausdruck. Ein wesentlicher Unterschied der untersuchten BEGs im Gegensatz zu „klassischen“ Agrargenossenschaften ist, dass die Mitglieder von BEGs in den meisten Fällen nicht deren Kunden sind, sondern sich allein durch ihr Kapital und ihre Mitarbeit in der BEG repräsentiert sind. Dies gilt nicht für die hier ebenfalls untersuchten Nahwärmegenossenschaften, deren Mitgliedschaft im Zuge eines Wärmelieferungsvertrags erworben wird.

### *Konfliktforschung*

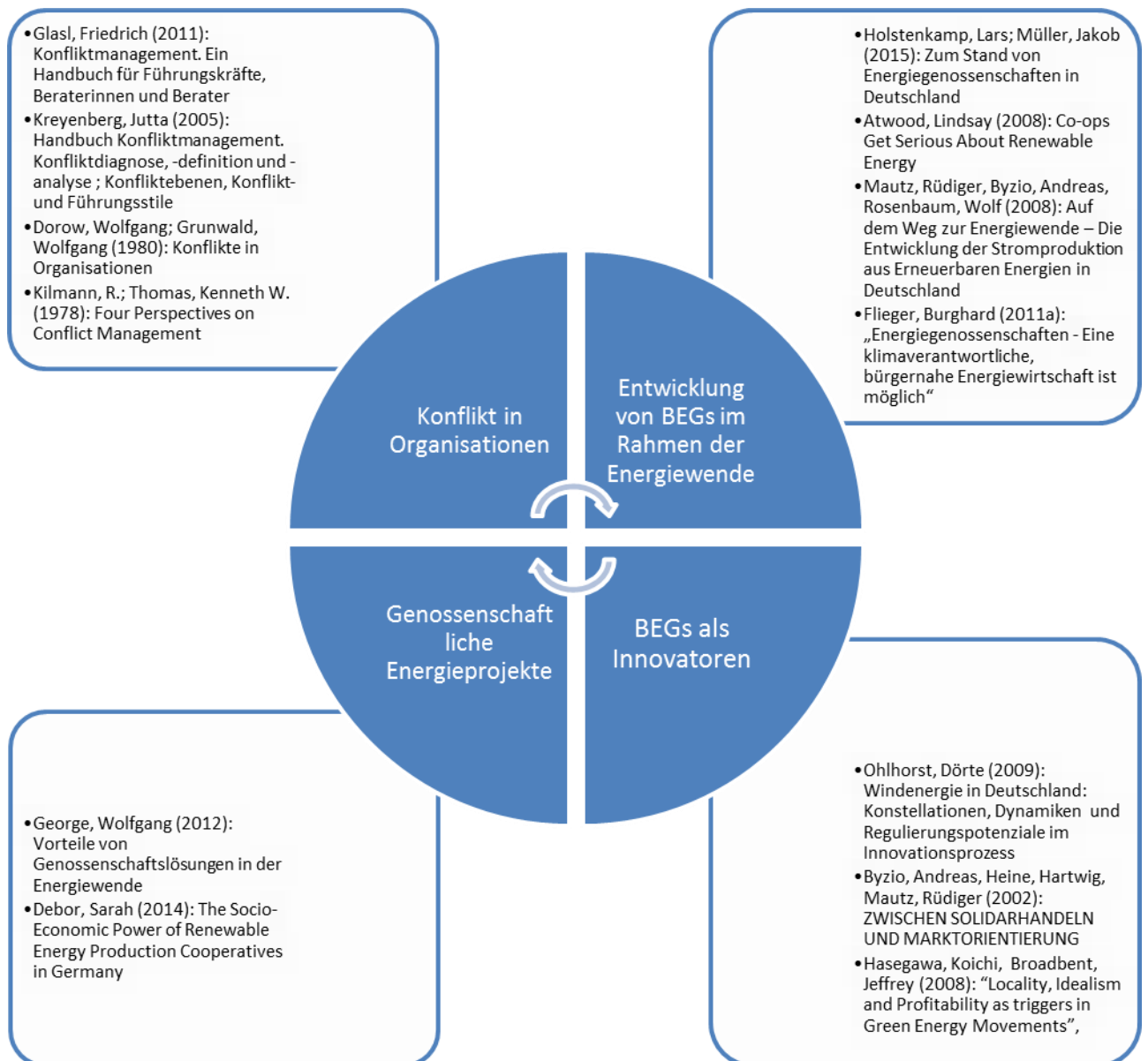
Die Schwerpunkte in der Konfliktforschung liegen im Betrachtungszeitraum vor allem im Bereich der interpersonalen Konflikte zwischen Mitarbeitern und Führungskräften bzw. unter Kollegen im Unternehmenskontext. Ausgangspunkt ist dabei die besondere asymmetrische Beziehung zwischen Untergebenem und Weisungsbefugten. Dies hat zum Erscheinen vieler Standardwerke und eher praktisch orientierter Ratgeber zum Thema Konfliktmanagement

geführt, beispielsweise Glasl; Kreyenberg (2005). Zusammen mit klassischen Werken zur Konflikttheorie wie Kilmann und Thomas (1978) sowie Dorow und Grunwald (1980) bilden sie den theoretischen Ausgangspunkt für unsere Forschung. Für die systematische Auswertung der empirischen Daten wurde insbesondere auf die definitorische Vorarbeit von von Glasl (2011) und Jehn (1997) zurückgegriffen.

Es wird auf die positiven Auswirkungen von gesteuertem Konflikt auf die Entwicklung von Unternehmungen hingewiesen, die auch den BEGs kommuniziert werden sollen. Hierzu werden die Arbeiten von Jehn (Ayub und Jehn 2014), Berstene (Berstene 2004) und Putnam (Putnam 1994) herangezogen und für das Projekt aufbereitet.

### *Innovationsforschung*

BEGs als Innovatoren wurden in mehreren Arbeiten untersucht. Ohlhorst (2009) beschreibt in Ihrer Arbeit den Zusammenhang zwischen den regulatorischen Bedingungen und dem Innovationspotenzial, welches von BEGs realisiert wird. Hasegawa und Broadbent (2008) beschreiben die Impulsgeber für die sich neu entwickelnde Bewegung der BEGs, welche zu den klassischen Impulsen von Unternehmungen starke Unterschiede aufweist. Diesen Aspekt vertieft Byzio (2002), indem er den Solidaraspekt, der für viele BEGs ein starker Impuls ist, der Marktorientierung gegenüberstellt, die in BEGs in ihrer Eigenschaft als Unternehmen ebenfalls eine starke Rolle spielt.



**Abbildung 3: Forschungslandkarte zu den enthaltenen Themen**

Quelle: eigene Darstellung

Für die Analyse der unterschiedlichen Formen der Konflikt-handhabungen in BEGs wurden verschiedene Kategoriensysteme aus der Literatur auf ihre Übertragbarkeit geprüft. Schließlich entstand ein Kategoriensystem, welches sich an dem Modell von Thomas und Kilmann orientiert (Kilmann und Thomas 1978) für den Gegenstandsbereich der BEGs auf Basis der Daten aber erweitert wurde. Bei der Auswahl des Basis-Modells war die Ausarbeitung der Achse der „cooperativeness“ durch Thomas und Kilmann entscheidend.

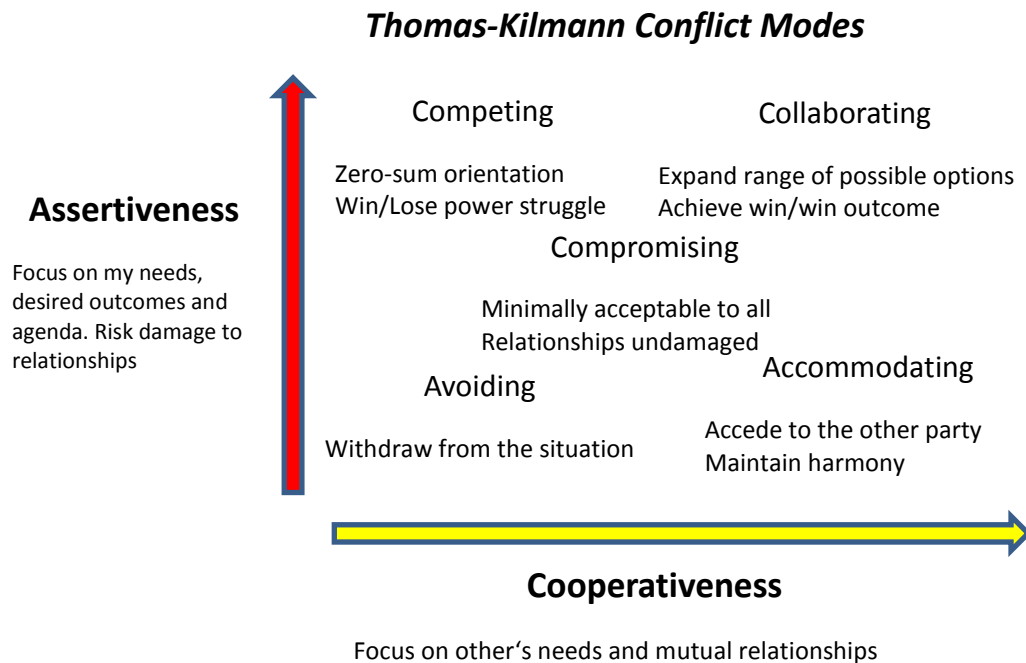


Abbildung 4: Thomas-Kilmann Conflict Modes (angepasst)

## 6. Forschungsdesign / Aufbau des Forschungsprojekts

### **Methoden**

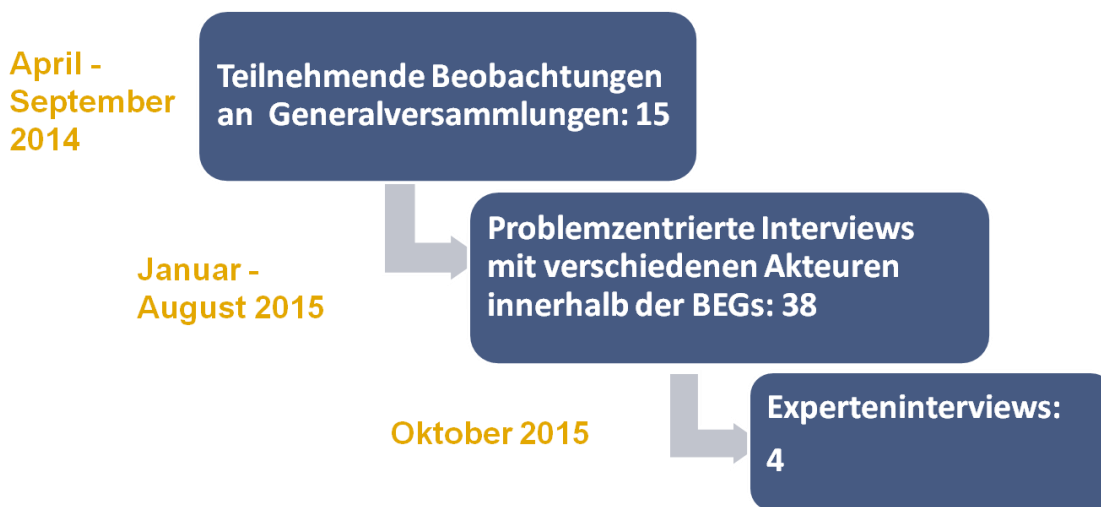
Im Forschungsprojekt BENERKON werden in den Bürgerenergiegenossenschaften Daten zur Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung, zu auftretenden Konflikten und ihren Auswirkungen sowie zur Art des Umgangs und zu den Lösungen dieser Konflikte erfasst.

Die im Fokus stehenden Konflikte stellen komplexe, vielschichtige und mehrdimensionale soziale Phänomene dar, über das in der Alltagskommunikation zudem eher mit Scheu gesprochen wird. In der Forschung erfordert dies eine besonders sensible Herangehensweise. Daher wurde für die Untersuchung ein qualitativer Ansatz gewählt, der die subjektive Wahrnehmung der Akteure in das Zentrum stellt und darauf abhebt, ein tieferes Verständnis dieses Phänomens zu erlangen. Die bewusste Beschränkung auf wenige Fälle ermöglicht eine umso intensivere, tiefergehende Untersuchung. Darüber hinaus erfolgte eine Methodentriangulation mit insgesamt drei Erhebungsphasen, um den vielfältigen Erscheinungsformen von Konflikten Rechnung zu tragen und sowohl eine ungefilterte (non-verbale) Datenerfassung als auch zu einem späteren Zeitpunkt eine stark reflektierte Datenerfassung mit Experten zu ermöglichen. Der mehrstufige Ansatz bestand im Forschungsprojekt BENERKON aus (1) teilnehmenden Beobachtungen an den

Generalversammlungen der BEGs, (2) problemzentrierten Interviews mit Mitgliedern der BEGs sowie (3) Experteninterviews mit Beratern der Genossenschaftsverbände oder exponierten Vertretern der Bürgerenergiebewegung. Als Basis der Datenauswertung wurden für alle BEGs zudem Fallstudien erstellt.

Um auch Aspekte der Organisationsidentität sowie der Zielkommunikation der BEGs in der Außendarstellung mit in die Konfliktanalysen einzubeziehen, führten Studenten der Hochschule der Medien in Stuttgart unter Anleitung durch die HfWU *Online-Analysen* der Homepages der Bürgerenergiegenossenschaften durch.

Die methodischen Ansätze werden im Folgenden detailliert beschrieben.



**Fallauswahl:**

- a) Bestehende Energiegenossenschaften in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz.  
Auswahl nach Größe, Stadt-Land-Kontext, Geschäftsfeld, etc.
- a) Eine aufgelöste Energiegenossenschaft

**Abbildung 5 Projektaufbau BENERKON**

*1. Teilnehmende Beobachtungen in den Generalversammlungen*

In der ersten Erhebungsphase schafften teilnehmende Beobachtungen in den jährlichen Generalversammlungen der Bürgerenergiegenossenschaften einen ersten Zugang zum Feld und sicherten zugleich die Beteiligungsbereitschaft der BEGs ab. Sie ermöglichten erste Einblicke in die Gruppenstruktur der BEG, lieferten Informationen zu den relevanten Akteuren und der Organisationskultur, gaben aber auch ungefiltert Aufschluss über aktuelle Diskussionsthemen in den BEGs sowie die Art der Konfliktbehandlung und Führung durch die leitenden Organe. Insofern diente die Beobachtung der Generalversammlungen damit

der Erfassung von Good-Practice- und Bad-Practice-Beispielen in akuten Konfliktsituationen der Bürgerenergiegenossenschaften.

Mit Blick auf den Beobachtungsgegenstand „Konflikte, Abstimmungsprozesse und Entscheidungsfindung“ wurde hierzu theoriegeleitet ein Beobachtungsschema entwickelt. Die Beobachtungsprotokolle enthalten entsprechend verschiedene Strukturkomponenten von Konflikten, wie z.B. das Thema, das Verhalten der beteiligten Konfliktparteien und die Art der beobachteten Konfliktbehandlung. Hinzu kommen Beschreibungen der Vorstände und Aufsichtsräte und der jeweiligen Konfliktparteien. Weiterhin werden Angaben zu Veranstaltungsort und Skizzen der räumlichen Sitzordnung, Vermerke zur Ausstattung inklusive Technik und Getränke/Speisen, der Teilnehmeranzahl, Teilnehmerbeschreibungen (Geschlecht, Alter, etc.), Angaben zur Diskussionsbeteiligung, Umgang und Verhalten der Mitglieder vor und nach der offiziellen Veranstaltung, etc. vermerkt. Hieraus lassen sich Rückschlüsse über die Strukturen der jeweiligen Gruppe und das Verhältnis von einfachen Mitgliedern zu den Gremien und umgekehrt ziehen. Abgesehen von diesen Beobachtungsvorgaben wurde das Instrument offen gehalten, es sollte grundsätzlich der gesamte Veranstaltungsverlauf samt allen Redezügen und nonverbalen Meinungsäußerungen sowie regelmäßigen Zeitangaben qualitativ erfassen. Die detaillierte Beobachtung erfolgte durch je zwei Beobachter.

## *2. Problemzentrierte Interviews*

In einer zweiten Erhebungsphase wurden vertiefende Interviews mit BEG-Mitgliedern durchgeführt, die gezielt die Themen interne Zusammenarbeit und Konflikte fokussieren. Um der mehrdimensionalen Erscheinungsform und Perspektivenvielfalt bei Konflikten gerecht zu werden, wurden diese Gespräche innerhalb der BEG systematisch mit Akteuren verschiedener Funktionen und Ämter geführt (Vorstand, Aufsichtsrat, Mitgliederbasis). Je Genossenschaft wurden vier bis sechs Interviewpartner geplant.

Das Projektteam entwickelte als Erhebungsinstrument einen Interviewleitfaden, der verschiedene thematische Bereiche umfasste, in denen die Befragten ihre Eindrücke zu Motivation, Akteuren, Zielen, dem Gründungsprozess und der zeitlichen Entwicklung, der Zusammenarbeit und zu aufgetretenen Konflikten schildern sollten. Der Interviewleitfaden wurde in der Nachbereitung jedes Interviews angepasst, um die Forschungsfragen gezielt zu adressieren. Fokussiert wurden in den Gesprächen die individuelle Wahrnehmung der Konflikte und ihrer Handhabung sowie die subjektive Bewertung der Lösung. Von Interesse waren daneben die individuellen Motive, die damit zusammenhängenden persönlichen Identitäten und Selbstwahrnehmungen sowie die Relevanz anderer Kontexte, etwa die

Übertragung von Identitäten aus anderen gesellschaftlichen Teilbereichen (Familie, Beruf, Nachbarschaft) und ihr möglicher Einfluss auf die Entstehung und Wahrnehmung der BEG-Konflikte und ihrer spezifischen Handhabung.

### *3. Fallstudien*

In Fallstudien wurden für einzelne Bürgerenergiegenossenschaften die erfassten Konflikte aus den vielfältigen Akteursperspektiven und in ihrer zeitlichen Entwicklung samt der wahrgenommenen Auswirkungen zusammengefasst. Verknüpft mit strukturellen Rahmendaten der jeweiligen Bürgerenergiegenossenschaften dienten diese der Analyse der Entstehungsbedingungen von Konflikte in den BEGs.

### *4. Experteninterviews*

In der dritten Erhebungsphase wurden in den Experteninterviews Berater von Genossenschaftsverbänden und exponierte Vertreter der Bürgerenergie-Bewegung interviewt und um ihre Erfahrungen und Einschätzungen zum Thema „Konflikte in Bürgerenergiegenossenschaften“ gebeten. Weitgehend explorativ angelegt dienten diese Interviews einerseits dazu, die Perspektive von Experten zu erfassen, die unterschiedliche BEGs überblicken können. Andererseits wurden sie dazu genutzt, die bisherigen Beobachtungen aus den Interviews mit Mitgliedern stärker zu systematisieren und darüber weitere Zusammenhänge und feinere Strukturen herauszuarbeiten. Es sollten gezielt Eindrücke und Beobachtungen abgeglichen, vervollständigt, nach Relevanz gewichtet oder Interpretationen und Bewertungen des Forscherteams mit den Experten diskutiert werden (Kruse 2011).

Der Leitfaden für das Experteninterview enthielt die Themenabschnitte typische Konflikte und Folgeeinschätzung, praktizierte Handhabung und Problemeinschätzung, erfolgreiche Konflikthandhabung und Expertenrat sowie Ursachenanalyse, Prävention und genossenschaftliche Organisation.

### *5. Online-Inhaltsanalyse der BEG-Websites*

Um in den Genossenschaften gezielt jene Konflikte näher zu beleuchten, die sich aus einer unterschiedlichen Wahrnehmung der Identität oder der Art der Selbstdarstellung der BEG ergeben, wurde parallel zu den Hauptdatenerhebungen in Kooperation mit der Hochschule



der Medien Stuttgart (HdM) eine Inhaltsanalyse zu den Internetseiten der Bürgerenergiegenossenschaften angesetzt.

### **Fallauswahl und Datenaufnahme**

Auf Basis der beim Baden-Württembergischen und Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband registrierten Bürgerenergiegenossenschaften wurden im Frühjahr 2014 15 Bürgerenergiegenossenschaften ausgewählt. Als Auswahlkriterien dienten u. a. die Geschäftsfelder (Wind, PV, Kraft-Wärme-Kopplung), die Mitgliederzahl, das Gründungsjahr und sowie die Gemeindegröße (Stadt-Land-Kontext), um z.B. Zusammenhänge zwischen kommunalen Strukturmerkmalen und den organisationalen Konfigurationen untersuchen zu können. Es wurden daher gezielt auch Genossenschaften einbezogen, die in Kooperation mit Volksbanken oder Stadtwerken entstanden sind. Zudem konnten eine BEG in Auflösung und eine BEG im Gründungsprozess aufgenommen werden. Einfluss hatte auch der jeweilige Termin der Generalversammlung, da diese tendenziell in der ersten Jahreshälfte stattfinden und für das Projekt daher nicht erfasst werden konnten.

Die Genossenschaften wurden telefonisch und mit einem anschließenden schriftlichen Anschreiben kontaktiert. Da Bürgerenergiegenossenschaften nur in Einzelfällen ein offizielles Büro besitzen und die Vorstände oftmals eher privat außerhalb der Arbeitszeiten zu erreichen sind, wurde die Anfrage häufig auch direkt per E-Mail gestellt. Überwiegend war Kooperationsbereitschaft festzustellen. Zwei Genossenschaften wiesen die Anfrage ab, da die Mitglieder keine externen Teilnehmer an der Generalversammlung wünschten oder die aktuelle Situation der Genossenschaft (Neuwahlen, Rücktritte) nach Selbsteinschätzung der BEGs für das Forschungsprojekt keine Erkenntnisse erbringen würden. Trotz mehrfacher Nachfrage ließen sich diese BEGs nicht umstimmen. So erfolgten weitere Anfragen bei anderen BEGs, bis die Zielgröße von 15 BEGs erreicht war.

### **Sample**

Die BEGs, die für die Besuche der Generalversammlungen akquiriert werden konnten, stammen zu je einem Drittel aus dem großstädtischen, kleinstädtischen und ländlichen Raum. Sie sind zum überwiegenden Teil im Bereich Photovoltaik aktiv, in zwei Fällen auch im Bereich der Nahwärme. Wind- und Wasserkraftnutzung werden von den BEGs z. T. angestrebt, aktuell aber nicht praktiziert. Die Größe der BEGs variiert in der Stichprobe zwischen 50 und 600 Mitglieder. Diese haben mindestens Geschäftsanteile im Wert von 50 bis 2.500 EUR gezeichnet. In drei Fällen existiert eine Kooperation mit Stadtwerken,

Volksbanken oder Kommunen. Die Genossenschaften bestehen seit einem bis sechs Jahren.

**Tabelle 1: Übersicht über die untersuchten Bürgerenergiegenossenschaften**

BEG	Mitgliederzahl	Gemeindegröße	Geschäftsfeld	Mindesthöhe Geschäftsanteil	Gründungsjahr	Kooperation (Stadtwerke, Volksbanken)
1	53	großstädtisch	PV	100 EUR	2013	nein
2	78	kleinstädtisch	PV	500 EUR	2012	nein
3	82	Ländlich	PV	250 EUR	2010	nein
4	109	kleinstädtisch	PV	1.000 EUR	2011	ja
5	119	großstädtisch	PV	100 EUR	2012	nein
6	140	ländlich	PV	100 EUR	2010	nein
7	146	großstädtisch	PV	250 EUR	2011	nein
8	148	großstädtisch	PV (Wind)	50 EUR	2010	nein
9	160	kleinstädtisch	PV (Wind, Wasser)	250 EUR	2011	nein
10	166	ländlich	Nahwärme, Biogas	500 EUR (x5)	2011	nein
11	247	ländlich	PV	100 EUR	2009	nein
12	267	großstädtisch	PV	100 EUR	2012	nein
13	281	kleinstädtisch	PV	500 EUR	2009	ja
14	469	ländlich	PV	500 EUR	2009	ja
15	597	ländlich	PV, Nahwärme, E-mobilität	500 EUR (x2)	2008	nein

### *Beobachtungsprotokolle*

Die erste empirische Erhebungsphase dauerte von April bis September 2014. Mittels teilnehmender Beobachtung wurden Daten in 15 BEG-Generalversammlungen in Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz erhoben. Die Beobachtungsprotokolle umfassten 8 bis 26 Seiten. Sie beinhalten einen strukturierten Teil mit festen Kenngrößen wie Teilnehmerzahlen, Anteil der Frauen/Männer, Veranstaltungsort

etc. sowie einen offen gehaltenen Teil zum Ablauf der GV. Zusätzlich wurden allgemeine Angaben über die BEGs erfasst.

Das umfangreiche Textmaterial wurde zur weiteren Auswertung in ein spezielles Computerprogramm (MAXQDA) überführt und kodiert. Eine Erstauswertung der Beobachtungsprotokolle der Generalversammlungen zu konfliktbehafteten Themen und ihren Einflussfaktoren wurde im Dezember 2014 erstellt.

**Tabelle 2: Übersicht der durchgeführten Interviews**

Anzahl	BEG	Beobachtung insgesamt	Protokoll Seiten
1	BN 01	18:15-22:45	16
2	BN 02	17:30-20:00	16
3	BN 03	17:00-20:00	18
4	BN 04	10:30-14:45	18
5	BN 05	17:30-20:45	15
6	BN 06	18:30-21:35	26
7	N01	17:40-20:50	21
8	N02	19:45-20:45	8
9	N03	19:05-20:05	11
10	N04	19:00-21:30	14
11	N05	19:15-22:00	18
12	N06	19:45-22:50	21
13	N07	19:00-20:45	19
14	N08	18:20-19:30	14
15	N09	19:44-21:20	22
<b>SUMME GESAMT</b>			<b>257</b>

### *Problemzentrierte Interviews*

Für die problemzentrierten Interviews wurden die Genossenschaften nach einer ersten Auswertung der Beobachtungsprotokolle hinsichtlich der Konfliktdichte und der Vielfalt der Konfliktthemen beurteilt und diejenigen BEGs identifiziert, die ein in Bezug auf die Forschungsfrage relevantes Konfliktpotential aufwiesen.

Von Oktober 2014 bis Mai 2015 schloss sich die zweite empirische Erhebungsphase mit problemzentrierten Interviews mit Mitgliedern der ausgewählten Bürgerenergiegenossenschaften an. Die Diskussionsthemen in den Generalversammlungen

stellten dabei hilfreiche Anknüpfungspunkte für die Interviews dar. Die Interviews erfolgten ansonsten leitfadengestützt. In der Pilotphase zwischen September und Oktober 2014 wurde dieser Leitfaden zunächst getestet und später angepasst und überarbeitet.

Der Kontakt zu den Gesprächspartnern erfolgte teilweise über direkte Ansprache einzelner Personen auf den besuchten Generalversammlungen, teilweise vermittelt durch die Vorstände der jeweiligen Genossenschaften. Die Gespräche umfassten ein bis zwei Stunden. Insgesamt wurden 38 Interviews in 14 Bürgerenergiegenossenschaften durchgeführt.

**Tabelle 3: Problemzentrierte Interviews und Experteninterviews**

Nr.	Bürgerenergiegenossenschaft	Interview-Partner	Land	Dauer (Minuten)	Transkript Seiten
1	PILOT: BN 01	1. Vorstand, w	NRW	67	48
		2. Aufsichtsrat, m	NRW	77	55
		3. Mitglied, m	NRW	67	48
		4. Mitglied, w	NRW	55	44
2	BN 03	1. Vorstand, m	NRW	115	66
		2. Vorstand, m	NRW	108	67
		3. Vorstand, m	NRW	107	96
		4. Aufsichtsrat, m	NRW	85	42
		5. Mitglied, m	NRW	90	56
3	BN 04	1. Vorstand, m	NRW	67	57
		2. Vorstand, m	NRW	89	72
		3. Aufsichtsrat, m	NRW	108	40
		4. Mitglied, m	NRW	39	26
		5. Mitglied, m	NRW	70	51
4	BN 05	1. Vorstand, m	NRW	93	65
		2. Vorstand, m	NRW	87	70
		3. Aufsichtsrat, m	NRW	55	34
		4. Mitglied, M1_m	NRW	106	72
		5. Aufsichtsrat, w	NRW	75	63
		6. Mitglied, m	NRW	67	55
5	BN 07	1. Vorstand, w	NRW	92	75
		2. Aufsichtsrat, w	NRW	72	60
6	BN 0x	1 Vorstand, m	NS	92	92
7	N01	1. Vorstand, m	BW	69	90
		2. Aufsichtsrat, m	BW	89	86
		3. Mitglied, m	BW	63	50
8	N02	1. Vorstand, m	BW	96	82
9	N03	1. Vorstand, m	BW	96	43

10	N04	1. Vorstand, m	BW	63	67
11	N06	1. Aufsichtsrat, w	BW	86	79
		2. Vorstand, m	BW	109	139
		3. Mitglied, m	BW	43	38
		4. Ex Vorstand, m	BW	100	79
12	N07	1. Vorstand, m	BW	119	123
		2. Vorstand, m	BW	82	104
13	N09	1. Vorstand, m	BW	125	97
		2. Aufsichtsrat, m	BW	93	142
14	N10	1. Aufsichtsrat, m	BW	94	43
	Experte	1. Berater Genossenschafts- verband	BW	79	38
	Experte	1. Vertreter Bürgerenergie	BW	49	23
	Experte	1. Berater, Genossenschafts- verband	NRW	91	38
<b>SUMME</b>				<b>3,429</b>	<b>2,715</b>

Erste Ergebnisse aus den teilnehmenden Beobachtungen und Pilot-Interviews wurden im Dezember 2014 den beteiligten Projektpartnern aus der Praxis vorgestellt. Hierbei konnte ein erster Abgleich der vorgefundenen Themen mit den Erfahrungen der Praxispartner erfolgen.

### *Experteninterviews*

Im September und Oktober 2015 erfolgte die dritte empirische Erhebungsphase. Es wurden drei Experteninterviews mit Beratern von Genossenschaftsverbänden und Vertretern der Bürgerenergie durchgeführt. Das Ziel war ein nochmaliger Abgleich mit den Erfahrungen der Experten sowie eine gemeinsame Reflexion über BEG-typische Konfliktursachen und die Möglichkeiten einer konstruktiven Konfliktbehandlung.

### **Auswertung**

Das Textmaterial aus den transkribierten Interviews (problemzentrierte Interviews und Experteninterviews) umfasste mehr als 2.700 Seiten, die Beobachtungsprotokolle weitere 257 Seiten. Die Auswertung der Beobachtungsprotokolle und Interviews erfolgte über eine computergestützte Inhaltsanalyse nach den Leitlinien von Kuckartz (2014) zur qualitativen Inhaltsanalyse. Als Analysesoftware wurde das Programm MaxQDA eingesetzt.

Bei der Entwicklung der Kategorien zur Konflikt-handhabungen in BEGs (vgl. Kapitel 7) wurden verschiedene Modelle aus der Literatur auf ihre Übertragbarkeit geprüft. Im Ergebnis entstand ein Schema zur Einteilung von Konflikt-handhabungen, das sich an dem Modell von Thomas und Kilmann orientiert (Thomas 1992). Entscheidend für die Auswahl dieses Modells war die Berücksichtigung der Dimension „cooperativeness“ (s. Abbildung oben). Diese Dimension stellt dar, in welchem Umfang bei der Auswahl von Konflikt-handhabungsmaßnahmen der Aspekt der Berücksichtigung der Belange Anderer eine Rolle spielt. Da nach unseren Ergebnissen die Wahrnehmung einer Berücksichtigung der Belange der Mitglieder einer der Faktoren ist, die den Zusammenhalt einer BEG stark mit beeinflussen, messen wir dieser Dimension eine hohe Aussagekraft bei der Bewertung von Konflikt-handhabungen zu.

### Teilnehmende Beobachtung

Die Protokolle der teilnehmenden Beobachtung wurden nach einer kritischen Betrachtung und Ergänzung aller teilnehmenden Beobachter zur computerunterstützten Textanalyse mittels MaxQDA formatiert. Zur Analyse der Daten wurde im Umlaufverfahren und in gemeinsamen Arbeitskreisen ein Codebook erstellt. Dieses enthält die Kategoriensysteme, nach denen die jeweiligen Themen codiert werden. Dies sind z.B. die unterschiedlichen Akteure: Mitglieder, Vorstände und Aufsichtsräte. Die einzelnen Kategorien sind genau definiert, so dass eine übergreifende Codierung durch verschiedene Codierer erfolgen kann. Mittels des Codebooks wurden die folgenden Analyseschritte durchgeführt:

- Welche Themen wurden in der Diskussion angesprochen und bei welchen zeigte sich ein Konflikt?
- Welche Personen waren an der Diskussion beteiligt und welcher Personengruppe ließen sie sich zuordnen?
- Welche Konflikt-handhabungen konnten beobachtet werden und wie reagierten die Beteiligten darauf?

Die Analyse der räumlichen Anordnung der Teilnehmer während der Generalversammlung erfolgte separat. Dazu wurden die Skizzen der Protokolle im Hinblick auf ihre Aussage zu gewünschter und erzielter Wirkung auf die Teilnehmer bezüglich der Beziehung untereinander ausgewertet.

Die Ergebnisse flossen in die Entwicklung des Leitfadens für die Mitgliederinterviews und Experteninterviews ein. Dazu wurden die jeweils prägenden konfliktiven Themen aufbereitet und den Interviewteilnehmern zur Reflexion dargestellt.

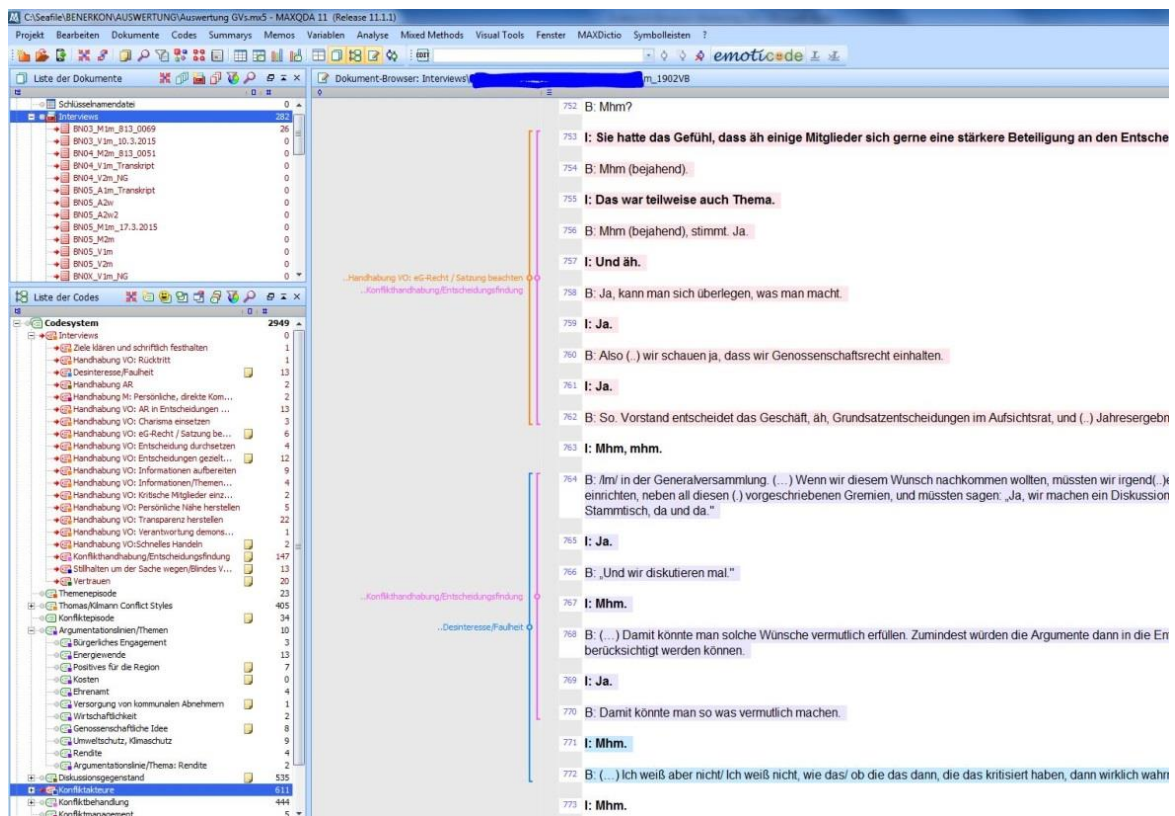


Abbildung 6: Beispiel einer Textanalyse mittels MaxQDA

## Mitgliederinterviews und Experteninterviews

Die Audiomitschnitte der Mitgliederinterviews wurden transkribiert, um sie ebenfalls zur computerunterstützten Textanalyse aufzubereiten. Die Entwicklung des Codebooks erfolgte analog zum Vorgehen der teilnehmenden Beobachtung. Bei der Auswertung der Mitgliederinterviews wurden die gefundenen Konfliktepisoden mit den Wahrnehmungen der Teilnehmer in Zusammenhang gestellt.

Die in den Mitgliederinterviews vertieften Ergebnisse zu Konfliktthemen und Konfliktthandhabungen wurden bei der Auswertung der Experteninterviews überprüft.

## Analyse der Internetseiten von BEGs

Im Zeitraum von Mai bis August 2014 analysierten fünf Kodiererinnen und Kodierer an der Hochschule der Medien Stuttgart die Internetseiten von 125 BEGs aus Baden-Württemberg mit Hilfe eines Analyseprogramms für qualitative Daten, MAXQDA (alle BEGs im Land abzüglich BEGs ohne Internetpräsenz sowie aufgelöste oder in Liquidation befindliche Projekte. Die BEGs, in denen teilnehmende Beobachtungen der Generalversammlungen und

Interviews durchgeführt wurden, sind in diese Analyse mit eingeschlossen). In die qualitative Inhaltsanalyse wurden zunächst aus forschungsökonomischen Gründen nur die Textbestandteile der Seiten einbezogen, keine Bilder. Grundlage bildeten dabei sowohl Theorien und Konzepte aus dem Bereich Identität als auch das Organon-Modell nach Bühler, die Kategorien wurden aber aus dem Material entwickelt. Kuckartz bezeichnet ein solches Vorgehen als „deduktiv-induktive Kategorienbildung“ (Kuckartz 2012, S. 69), also eine Mischform der Kategorienbildung, bei der die Theorie erste Anhaltspunkte und Grobkategorien vorgibt, die dann am Material überprüft und ausdifferenziert werden. Das zu kodierende Material wurde auf die aussagekräftigsten Bestandteile der Webpräsenzen beschränkt, in dem folgendes Kodiervorgehen festgelegt wurde:

- Die Startseite ist auf jeden Fall zu kodieren. Bei Seiten, die auf einer Blog-Software basieren (z.B. *WordPress*), sind nur die aktuellsten drei bis fünf Einträge auf Identitätsbausteine zu codieren, je nach Aussagekraft und Länge der einzelnen Einträge.
- Zusätzlich ist eine „Wir über Uns“ oder anders gekennzeichnete zweite Seitenebene mit Informationen und Hintergründen zur BEG zu kodieren.
- Als Kodiereinheit wurde ein Sinnabschnitt definiert, also im Regelfall eine thematischer Absatz oder ein Slogan, eine Überschrift. Dies entspricht dem „Segment“ in MAXQDA.
- Als weitere Differenzierung werden alle fett gedruckten, kursiv gesetzten oder durch grafische Elemente (z.B. Schrift in einem Bild) hervorgehobenen Aussagen mit einem Gewicht (=2) versehen und so der Textebene 2 zugeordnet. Normaler Fließtext ist auf der Textebene 1 (Gewicht = 1) zu codieren.

## 7. Ergebnisse

### **Konfliktbeobachtung in den Bürgerenergiegenossenschaften**

Konflikte haben vielfältige Erscheinungsformen. Zu unterscheiden sind so genannte „heiße“ und „kalte“ Konflikte (Glasl 2011) in denen unterschiedliche Formen der Interaktion zwischen den Konfliktparteien stattfinden. Bei heißen Konflikten greifen sich die „überaktiven“ und „überempfindlichen“ Konfliktparteien an, verteidigen sich und versuchen sich gegenseitig zu überzeugen, das Geschehen ist äußerlich sichtbar. Bei kalten Konflikten dagegen tritt zunehmend eine Lähmung der äußerlich sichtbaren Aktivitäten ein. Frustration und Hassgefühle werden von den Konfliktparteien „hinuntergeschluckt“ und wirken in ihnen destruktiv weiter. Die Betroffenen weichen aus und meiden die Auseinandersetzung.



Kreyenberg (2005) systematisiert die Konfliktsymptome nach Offenheit und Verdecktheit sowie Verbalität und Non-Verbalität. Offene Konflikte können sich verbal in Meinungsäußerungen, Kritik, Beleidigungen oder Vorwürfen äußern oder nonverbal in ignorierendem und abschätzigem Verhalten, abweisender Gestik oder Mimik. Verdeckte Konflikte äußern sich oft eher indirekt durch Ablenkung wie z. B. das Ausweichen auf Nebenkriegsschauplätze, vorgeschobenen Zeitdruck oder distanzierte Höflichkeit. Oft findet ein Rückzug statt, es macht sich Lustlosigkeit breit. Körperliches Unwohlsein, Humorlosigkeit und Schweigen, innere Kündigung und Dienst nach Vorschrift können Hinweise auf verborgene Konflikte geben. Üblicherweise kommunizieren die Betroffenen nur noch schriftlich und fehlen häufig bei persönlichen Zusammenkünften.

Die gewählte Methoden-Triangulation im Forschungsprojekt BENERKON erwies sich mit Blick auf die unterschiedlichen Erscheinungsformen von Konflikten als sehr gut geeignet, um sowohl offene als auch verdeckte Konflikte zu erfassen. In den Generalversammlungen der BEGs konnten offene Konflikte anhand engagierter und festgefahrener Diskussionen, hartnäckiger Einwände, Kritik, wiederkehrender Fragen und nachdrücklicher Bitten, Forderungen oder vom demonstrativen Abgeben einer Gegenstimme und Kampfabstimmungen beobachtet werden. Unruhe, Murmeln und das Köpfe-Recken in der Versammlung nach aggressiven Einwüfen von Mitgliedern, ein demonstratives Übergehen von Fragen durch den Vorstand sowie plakative Gegenaussagen ohne weitere Erläuterung deuteten ebenfalls auf Spannungen in den BEGs. Im Geschäftsalltag traten hitzige E-Mails hinzu, langwierige Diskussionen, Beschwerden und Androhungen des eigenen Rücktritts. Durch die Offenheit dieser Konflikte ließen sich hier die Inhalte und Streitgegenstände leicht ableiten.

Schwieriger war es bei Konflikten, die sich über ein beharrliches Siezen, distanzierendes Lächeln oder gemiedenen Blickkontakt andeuteten. Mitglieder berichteten, wie sie in einer Arbeitsgruppe aufgrund eines inneren Konflikts eigene Diskussionsversuche schließlich aufgaben, ohne Widerworte die aufgetragenen Aufgaben ausführten und im Stillen über einen Austritt aus der Genossenschaft nachdachten. Die schwerwiegenden inhaltlichen Differenzen mit dem Leiter der Arbeitsgruppe und das Leiden unter dessen Temperament bemerkte keiner. Andere Mitglieder wollten in einer Arbeitsgruppe mitarbeiten, erschienen jedoch nur einmal in der Arbeitsgruppe. Heftig ausgefochtene Streitereien der übrigen Mitglieder in der Arbeitsgruppe hatten sie abgeschreckt. Andere Vorstände gaben plötzlich ihren Rücktritt bekannt ohne Angabe von Gründen.

### **Typische Konfliktthemen in den Bürgerenergiegenossenschaften**

Trotz der Komplexität vieler Konflikte konnten in den Bürgerenergiegenossenschaften inhaltlich eine Reihe typischer Konfliktthemen identifiziert werden. Als besonders intensiv

und bedeutsam erweisen sich Probleme, die sich im Kontext der **Arbeitsbewältigung** ergeben. Wie erwähnt, arbeiten die Vorstände der untersuchten BEGs meist ehrenamtlich, erreichen aber mitunter 20 bis 40 Wochenstunden. Zeitnot, starke Überlastung, ungleiche Arbeitsverteilung sowie mangelnde Einhaltung von Absprachen durch Kollegen, Umfang und Qualität der Arbeit, mangelnde Selbständigkeit und Verlässlichkeit sind typische Konfliktthemen. Die Basis äußert Kritik und Zweifel an Engagement und Kompetenzen der Aktiven. Oft wird ihrerseits stärkere Anleitung und Koordination verlangt. In vielen BEGs stellt sich vor diesem Hintergrund der mangelnde Nachwuchs für Vorstandspositionen als ein grundsätzliches Problem dar.

Die **Geschäftsaktivitäten** der BEG sollen den Zielen ihrer Mitglieder dienen. Doch die Ziele und Motive, die Mitglieder in ihre Genossenschaft tragen, sind mitunter sehr unterschiedlich und reichen von der Förderung der Energiewende, Atomausstieg, dezentraler Energieversorgung, Energieautarkie, finanzieller Rendite, Förderung der regionalen Wirtschaft bis hin zur Gemeinschaftsaktion. Bei einer heterogenen Mitgliederschaft können hier Spannungen auftreten, z. B. wenn Entscheidungen nach idealistischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten sich widersprechen (Windkraft vs. Naturschutz, deutsche Technikprodukte vs. ausländische Technikprodukte). Aber auch ein Veränderungsdruck, der zu neuen Geschäftsmodellen zwingt, kann Konflikte fördern, wenn sich die BEG hierdurch zu weit von den ursprünglichen Zielen entfernen. Neue Geschäftsmodelle reichen von Eigenverbrauch, Strom-Direktvermarktung über Beteiligungen an Windkraftparks bis hin zu E-Mobilitäts-Dienstleistungen, Contracting oder Energieberatung, die auch mit unterschiedlichen Partnern erfolgen können. Für Vorstände können persönliche Konflikte auftreten, da sie bei neuartigen, mitunter größer dimensionierten Projekten persönlich die Risiken tragen.

Uneinigkeit lässt sich auch bei der **formalen Gestaltung** der Genossenschaft beobachten. Dies betrifft z. B. die Namensgebung oder Satzungsgestaltung. Zu regelrechten Grundsatzdiskussionen führen zudem Fragen der Finanzierung, der Höhe der Genossenschaftsanteile oder möglicher Kooperationen und Zulassung von Investoren, bei denen die Mitsprachemöglichkeiten oder ursprünglichen Ziele der Mitglieder gefährdet erscheinen. Kritisch erscheint auch die Risikobewertung von Beteiligungsmodellen, die zwischen Vorständen und Basis z. T. unterschiedlich ausfällt (z. B. Nachrangdarlehen). Auch werden von Mitgliedern Nachteile der Rechtsform der Genossenschaft wahrgenommen.

Konflikte im Themenfeld „**Kommunikation**“ entwickeln sich bei mangelnder Transparenz und schwacher Informationspolitik. Newsletter und Geschäftsberichte variieren in ihrer Häufigkeit bzw. ihrem Umfang stark. Durch eine eingeschränkte Informationsweitergabe

fallen die Bewertungsgrundlagen sehr ungleich aus und die Entscheidungsfindung kann gebremst werden. Doch auch Informationsüberfrachtung und langwierige Diskussionen stellen Probleme dar. Konflikte treten zu dem bei nicht abgestimmter Außenkommunikation oder mangelnder Erreichbarkeit und Rückmeldung von BEG-Mitgliedern auf. Schließlich variieren die Auffassungen zur Angemessenheit von Umgangsformen und Kommunikationsweisen. Indiskretion oder verdeckte Kommunikation befördern Unsicherheit und Misstrauen. Zuweilen wird neben dem freundlichen Umgang auch ein Machtwort und stärkere Steuerung gewünscht.

Die beobachteten Teilnahmequoten an den Generalversammlungen lagen zwischen 10% und 50% an der jeweiligen Gesamtmitgliederzahl, die Länge schwankte zwischen 1 Stunde und 4,5 Stunden. Die aktive Beteiligung der Basis an den Diskussionen war dabei sehr unterschiedlich. Gleichwohl zeigt sich bei ihr ein grundsätzlich starker Wunsch danach, direkt in die **Entscheidungsprozesse** einbezogen zu werden. Bei einem Verdacht, dass die Mitglieder in ihrem Einfluss beschränkt werden, entsteht Unmut. Es wird jedoch auch deutlich, dass Basismitglieder z. T. mit der Meinungsbildung und Bewertung der Abstimmungsthemen in der Generalversammlung überfordert sind. Unsicherheit, Blockade oder Enthaltungen sind die Folge. Im Arbeitsalltag treten Konflikte auf, wenn Vorstände die Belange der Genossenschaft im Alleingang entscheiden. Manche Vorstände wiederum sehen sich in ihren Entscheidungen zu stark vom Aufsichtsrat beraten oder dominiert. Langwierige, ergebnislose und immer wiederkehrende Diskussionen fördern weiterhin Konflikte, weil sie den Fortgang der Projekte ausbremsen.

Nachfragen der Basis zum Vorstandsbericht über das Geschäftsjahr und Jahresergebnis sind gewünscht und bekunden Interesse. Doch z. T. wird darin auch Skepsis und Kritik deutlich. Ausbleibende Erträge, sehr geringe Dividenden, stetige Reinvestition oder die vorrangige Dividendenausschüttung an Investoren oder die Gleichbehandlung neuer und alter Mitglieder geben Anlass zu Frustration. Vorstände und Aufsichtsräte nennen in den Gesprächen Austritte, bei denen sie als möglichen Grund die zu geringe **Rendite** vermuten. Insgesamt lässt sich dennoch sagen, dass der Ärger über zu geringe Erträge sich in Grenzen hält. Schwierig wird es jedoch dann, wenn Vorstände eine Vergütung ihrer Arbeit einfordern. In BEGs, in denen die Dividende angemessen ausfällt, gibt es hier wenig Widerstand, in BEGs, die noch nicht auszahlen können, sind die Mitglieder in der Zustimmung zurückhaltender.

Intensive Auseinandersetzungen können widersprüchliche **Rollen und Interessen** auslösen. Manche Vorstände oder Aufsichtsräte führen gleichzeitig einen Handwerksbetrieb und scheinen damit in Interessenkonflikte zu geraten. In anderen Fällen sind sie neben der BEG

in anderen gesellschaftspolitischen Organisationen oder Institutionen engagiert, in denen sie Aktivitäten verfolgen, die den Zielen der Genossenschaft entgegenstehen. Die „Aktivistenbiographie“ von Vorständen oder Aufsichtsräten kann auch frühere Konflikte mit Behörden und Institutionen in die BEG tragen und Projekte behindern. Auch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat zeigen sich wiederkehrende Konflikte, die mit ungeklärten Zuständigkeiten und Auffassungen über die Aufgabenausführung in Zusammenhang stehen.

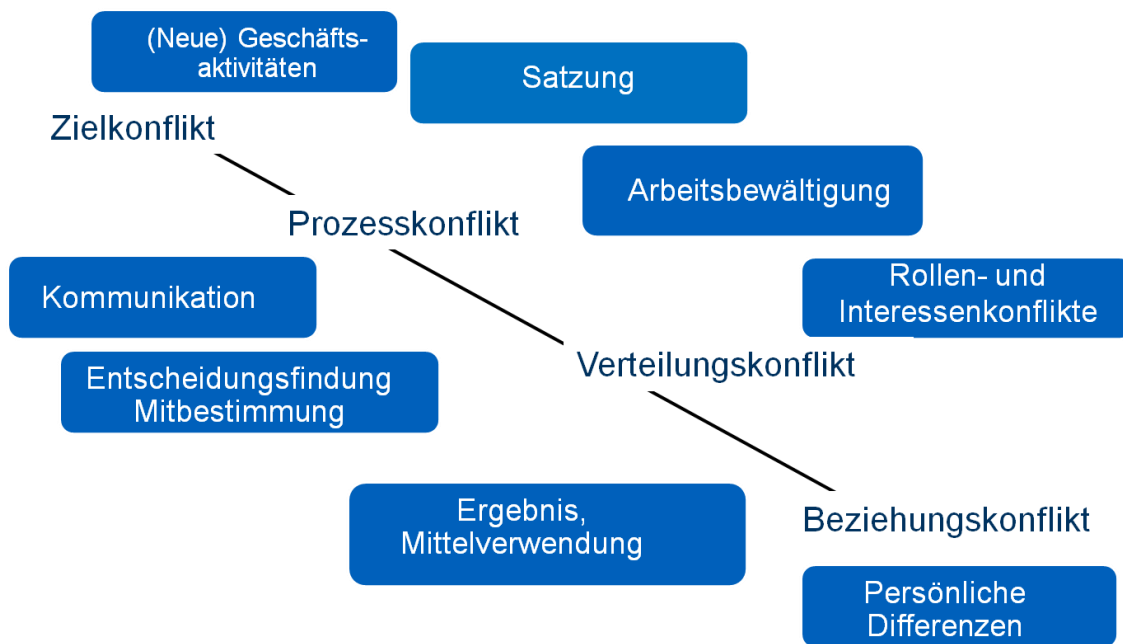


Abbildung 7: Konfliktfelder in den Bürgerenergiegenossenschaften

### Organisation als Rahmengerüst von Konflikten

Welche organisationalen Entstehungsbedingungen der vorgefundenen Konflikte existieren in den BEGs? In jeder Organisation müssen ihre Mitglieder bereits ein grundlegendes Spannungsgefüge bewältigen (Glasl 2011), weil sie einerseits *relativ selbständig* ihre Aufgaben ausführen sollen und andererseits gleichzeitig eine *gegenseitige Abhängigkeit*. Es existiert ein entsprechender Koordinationsbedarf und Anforderungen an die Mitglieder, wie diese auf Frustration oder Abhängigkeit reagieren.

Die erforderliche Koordination dieser ungleichen Erwartungen wird erheblich erschwert, wenn die Individuen, die in den unterschiedlichen Bereichen arbeiten, große Unterschiede in Erfahrungen, Informationen, der Informationsverarbeitung, aber auch Werten, Normen,

Zielen und Ressourcen mitbringen. Sind diese Unterschiede zwischen den Mitgliedern zu groß, befördert dies entsprechende Ziel-, Prozess-, Verteilungs- und Beziehungskonflikte.

### **Spezialfall Bürgerenergiegenossenschaften**

In den BEGs als wirtschaftliche Organisation lassen sich einige Besonderheiten identifizieren. BEG-Vorstände arbeiten in aller Regel ehrenamtlich, nur sehr wenige bekommen eine finanzielle Entschädigung oder gar ein Gehalt in Höhe einer Vollzeitstelle. Zu einem Teil können BEG-Vorstände in Stadtwerke- oder Volksbankkooperationen die Büroräume und Vertriebswege dieser Institutionen nutzen oder sie sind von ihrem Arbeitgeber, z. B. den Stadtwerken, für einen Teil ihrer Arbeitszeit freigestellt. Die Vorstände der meisten „Bürger“-Energiegenossenschaften leisten diese Arbeit jedoch als ganz normale Privatbürger. Das Ehrenamt birgt gerade für diese Akteure ein hohes Konfliktpotenzial. Zum einen kann sich ein Konflikt daran entzünden, dass Vorstände nicht mehr bereit sind, unter solchen Bedingungen zu arbeiten und eine verbesserte Ausstattung fordern, z. B. eine Versicherung ihrer Haftungsrisiken und ein Vorstandsgehalt. Hier wird das Ehrenamt selbst zum Konfliktgegenstand. Zum anderen kann das Ehrenamt Ursache für andere Konflikte werden bzw. diese verstärken, wenn Vorstände aufgrund ihrer knappen Zeitressourcen oder ihres fachfremden Hintergrunds ihre Aufgaben nicht adäquat erfüllen können und Erwartungen anderer nicht bedienen. So können sich durch den Dauerstress im Ehrenamt und anfallende Fehler persönliche Konflikte entwickeln oder Vorstände treiben keine neuen Geschäftsmodelle voran, weil sie als Ehrenamtler die Haftungsrisiken fürchten. Freiwilliges Engagement, fehlende Stellenbeschreibungen oder Überprüfungen der Kompetenzen, führen leicht zu ungeklärten Zuständigkeiten. Zudem sind die Hierarchien zwischen den Mitgliedern eher flach, sodass Vorstände kaum Weisungsbefugnis gegenüber ihren Mitstreitern haben.

Abbildung 8 zeigt, dass die strukturellen Voraussetzungen in den BEGs als Ursache eine große Rolle spielen. Die Ausstattung der BEG-Vorstände ist von der Ehrenamtstätigkeit geprägt (linke Seite). Sie erinnert eher an die Bedingungen von Vorständen von lokalen Sportvereinen und ähnlichen Organisationen: Die Tätigkeit wird in der Regel neben einem Vollzeitberuf ausgeübt, entsprechend steht wenig Zeit zur Verfügung. Sie erfolgt außerdem unbezahlt. Auch ist festzustellen, dass BEG-Vorstände und -Aufsichtsräte häufig keine D&O-Versicherung haben (Directors & Officers-Versicherung), die ihre Haftungsrisiken aus der Führung der Geschäfte der BEG abdeckt. Die Anerkennung und Wertschätzung erfolgt immateriell. Antrieb und Befriedigung ergeben sich aus einem starken Idealismus der Akteure. Demgegenüber stehen aber Anforderungen, wie sie an Geschäftsführer und Vorstände mittelständischer Unternehmen gestellt werden und die kaum zu der begrenzten Ausstattung passen: Die Planung zunehmend komplexer Projekte erfordert einen hohen

Zeitaufwand und eine beträchtliche Qualifikation und die Vielzahl rechtlicher Änderungen erfordert ständige Anpassungen. Zwischen Ausstattung und Anforderungen gibt es z. T. also erhebliche Diskrepanzen.



**Abbildung 8: Strukturelles Dilemma der Vorstandsarbeit in BEGs**

### **Effekte der Konflikte auf Handlungs- und Leistungsfähigkeit der Projekte**

Konflikte wirken sich in einer Organisation auf die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden der Mitglieder aus. Doch können Konflikte dabei sowohl negativ, als auch positiv auf eine Organisation wirken (Dreu und Beersma 2005; Jehn und Bendersky 2003): Konflikte kosten einerseits Zeit, binden Ressourcen, bremsen Arbeitsabläufe und beeinträchtigen die Zufriedenheit und Gesundheit der Betroffenen. Heftige und dauerhafte Konflikte beeinträchtigen Gruppen in ihrem Wohlbefinden und ihrer Leistungsfähigkeit. Doch eine Umgebung ohne jegliche Konflikte bedeutet bei aller Harmonie auch Stillstand, Perspektiveneinfalt und mangelnde Anregung für Innovationen. Bei konstruktiver Handhabung regen Konflikte vielfältige Ideen und kreative Problemlösungen an. Indem ihr Auftreten auf mögliche Probleme in den Organisationsbedingungen weist, werden sie zum wichtigen Impulsgeber für die Weiterentwicklung einer Organisation und nützliche Verbesserungen.

Entsprechend stellt Jehn (1997a) für eine bestimmte Art von Konflikten (Sachkonflikte) die These auf, dass ein mittleres Konfliktniveau am produktivsten für eine Organisation ist. D. h.

sowohl zu wenige, als auch zu viele Konflikte bremsen die Leistungsfähigkeit einer Gruppe aus.

Beide Effekte konnten in den Bürgerenergiegenossenschaften beobachtet werden.

### **Destruktive Konfliktfolgen**

In den untersuchten BEGs weiteten langwierige Diskussionen und ungelöste Konflikte die Gründungsprozesse auf bis zu 2 Jahre aus. Projektabwicklungen standen auf der Stelle. Wochen und Monate lang waren Vorstände z. T. damit beschäftigt, einen Streit in einer Arbeitsgruppe zu schlichten. Dadurch ging Arbeitszeit verloren, die für andere Projekte hätte genutzt werden können und Gefühle von Stress, Frust und Ärger belasteten die Vorstände. Schadensfälle, die sich aus gebrochenen Zusagen ergaben, bereiteten Vorständen schlaflose Nächte und übertrugen sich als Krisen in das Familienleben der Betroffenen. Im äußersten Fall endete ein Konflikt mit dem Rücktritt einer der Konfliktparteien oder dem vollständigen Ausscheiden von Führungskräften aus der Genossenschaft. Mitunter bedeutet der Abgang von Personen dabei einen wertvollen Verlust von kompetenten Mitarbeitern oder Kapital. In einem Fall gab der Austritt eines technisch sehr versierten Vorstands den Anstoß zu der Auflösung der Genossenschaft. Auch die Außenwirkung der BEG wird von Konflikten in Mitleidenschaft gezogen, wenn durch diese innerhalb kurzer Zeit mehrfache Vorstandswechsel erfolgen oder fehlerhaft ausgeführte Installationsarbeiten von der lokalen Presse aufgegriffen werden.

### **Konstruktive Konfliktfolgen**

In den untersuchten Bürgerenergiegenossenschaften führten die Beschwerden des Aufsichtsrats über kurzfristige Anfragen des Vorstands und unvollständige Projektangaben etwa zu festen Zeitplänen und eindeutigen Kriterienlisten, die ein zielorientiertes, systematisches Vorgehen der Projektarbeit fördern. Der Zwist über die Abwesenheit eines Vorstands inmitten der Projektlaufzeit führte in einer anderen BEG zur Festlegung einer Urlaubsregelung mit Vorlaufzeit und Genehmigung, die sowohl Vorstände als auch die übrigen Akteure künftig entlastete und planen ließ. Die Uneinigkeit über die Weiterentwicklung der BEG wurde schließlich in einer dritten BEG durch einen Workshop mit den Mitgliedern behandelt, der ihrem Bedürfnis nach Mitbestimmung entgegenkam und gleichzeitig die Bindung an die BEG stärkte. Unzufriedenheit und Druck aus der Basis zur Renditeerwirtschaftung gaben den Impuls zur kreativen Suche nach neuen Geschäftsmodellen. Ein Schadensfall in erheblicher Summe, der durch fehlerhafte Ausführungen eines beauftragten Mitglieds entstanden war und sich über Jahre hinzog,

konnte als Krise dennoch erfolgreich bewältigt werden und schweißte die Mitglieder der BEG noch stärker zusammen.

### **Instrumente für eine erfolgreiche Konfliktbehandlung**

Die Ergebnisse dieses Projekts wurden im Hinblick auf ihre Praxisrelevanz erarbeitet. Dies wurde durch eine starke Ausrichtung der Forschungsmethoden auf dieses Ziel sowie eine in den Forschungsprozess integrierte Rückkopplung mit Akteuren aus der Praxis erreicht. In verschiedenen Stadien des Projekts wurden Workshops durchgeführt, zu denen auch Experten von Verbänden und anderen Interessensvertretungen eingeladen waren. Dabei wurden von den Praxisakteuren sowohl die vorgestellten Teilergebnisse als auch die generelle Idee dieses Projekts als relevant und wichtig für die Zielerreichung und die Entwicklung von Bürgerenergiegenossenschaften angesehen.

Als ein Ergebnis des Projekts ergab sich eine Gruppe von Instrumenten zur Konfliktbehandlung, die für BEGs als sinnvoll erscheint, aber durchaus auch in anderen Kontexten Anwendung finden kann. Sie enthält neben konkreten Instrumenten, die auch während der Arbeit am Projekt schon mit den BEGs durchgeführt wurden (Workshops) auch Instrumente zur selbständigen Anwendung durch die BEGs (Leitfaden, Ziel-Check):

#### 1. Moderierte Workshops

Die Durchführung der BENERKON Workshops hat sich als sehr erfolgreich herausgestellt.


- a. Hier ist insbesondere das Instrument der „kollegialen Beratung“ hervorzuheben, welches auf den Workshops vermittelt wird und später auch eigenständig angewendet werden kann. Dabei wird in einer stark strukturierten Form ein Anwesender zu einem konkreten Konflikt in seiner BEG durch die Gruppe beraten. Der Konflikt wird sachlich beschrieben und die Gruppenteilnehmer entwickeln gemeinsam eine Lösungsstrategie, die dem Teilnehmer angeboten wird. Dieses Instrument und seine Anwendung ist in dem Leitfaden ausführlich beschrieben.
- b. Rollenspiele zur Darstellung unterschiedlicher Perspektiven. Während der Workshops sollen die Teilnehmer, vor allem Vorstände von BEGs, die Möglichkeit erhalten, Konflikte auch aus den Perspektiven der anderen Beteiligten, d.h. der Aufsichtsräte und Basismitglieder, zu erleben. Dazu wurden Rollenspiele entwickelt, die konkrete Konflikte von den Teilnehmern „nacherleben“ lassen. So können diese die handlungsleitenden Elemente der



anderen Beteiligten in zukünftigen Konflikten in ihrer BEG besser verstehen lernen.

2. Das Instrument des „Ziel-Check“ für BEGs:

Mitglieder in Bürger-Energiegenossenschaften (BEG) haben oft unterschiedliche Gründe, weshalb sie der BEG beigetreten sind. Aufgrund der verschiedenen Beitrittsgründe werden möglicherweise unterschiedliche Ziele innerhalb der BEG verfolgt, was zu Zielkonflikten führen kann. Es ist wichtig, sich der Ziele und Wünsche der Mitglieder bewusst zu werden, um die BEG tatsächlich auch im Interesse der Mitglieder erfolgreich führen zu können. In der Vergangenheit wurden in der Forschung schon Ziele von BEG-Mitgliedern ermittelt und entsprechende Fragebogen erarbeitet (Schulze 2015; Radtke 2014; Volz 2012; Nestle 2014). Diese Forschungsarbeiten wurden bei der Entwicklung des Zielchecks im Projekt BENERKON genutzt. Es wurde ein Fragebogen erarbeitet, der von den Vorständen der BEG genutzt werden kann, um ein klares Bild über die Beitrittsgründe der Mitglieder zu erhalten. Nach der anschließenden Auswertung der Umfrage kann von den unterschiedlichen Beitrittsgründen auf die verschiedenen Ziele der Mitglieder geschlossen werden. Daraus lassen sich letztendlich mögliche Ziel- und Interessenskonflikte erkennen. Die Umfrage erfolgt anonym durch einen Online-Fragebogen. Um an der Umfrage teilzunehmen, muss lediglich der Link zur Umfrage an die Mitglieder der BEG verschickt werden. Diese Email enthält bereits den Link zur Umfrage sowie ein Anschreiben, das an die Mitglieder der BEG adressiert ist. Im Anschluss an die Umfrage erfolgt die Auswertung.



Hochschule für  
Wirtschaft und Umwelt  
Nürtingen-Geislingen

## Umfrage: Ziele in Bürger-Energiegenossenschaften

20%

Ziel-Check BEG

**Als erstes möchten wir mehr über die Gründe Ihres Beitritts zur Energie-Genossenschaft erfahren. Bitte sagen Sie uns inwiefern Sie den folgenden Gründen zustimmen.**

**Ich bin der Bürger-Energiegenossenschaft beigetreten,...**

	Stimme gar nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überwiegend zu	Stimme voll und ganz zu	Weiß nicht/keine Angabe
... um die Energiewende zu voranzubringen und den Wechsel von Kohle, Gas, Atom und Öl zu nachhaltiger Energieversorgung (z. B. Photovoltaik, Windräder) zu unterstützen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... um mich an der Energieversorgung in meiner Region zu beteiligen bzw. diese zu organisieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... um dazu beizutragen, mich und meine Region im Bereich Energie unabhängiger zu machen und nicht von Energieimporten abhängig zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... um mich für eine Unterstützung von regionalen Unternehmen, Betrieben und Einrichtungen einzusetzen (z. B. regionale Wertschöpfung bei regionalen Handwerksbetrieben, Bau, Installation und Wartung der	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Abbildung 9: Ausschnitte aus dem Online Fragebogen

### 3. Allgemeine Instrumente zur Konfliktbehandlung

Allgemeine Instrumente zur Konfliktbehandlung bei sozialen Konflikten wurden in der wissenschaftlichen Literatur (z.B. Glasl (2011), Thomas (1992) und Jehn und Mannix (2001) sowie in der Praktikerliteratur (z.B. Kreyenberg (2005), Hatem und Rattray (2011) und Feldscher (2012) bereits umfassend behandelt. Sie werden deshalb in diesem Projekt nicht aufgearbeitet, auf sie wird an geeigneter Stelle im Leitfaden verwiesen. Dies ist zum einen der Ausrichtung des Projekts auf praxisorientierte Empfehlungen für die BEGs geschuldet, zum anderen wäre dies nur eine Wiederholung der bereits existenten Literatur und von daher ohne zusätzlichen Wert, sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis.

### 4. Eine Liste mit konkreten Handlungsmaßnahmen

Für das Instrument des Leitfadens für eine erfolgreiche Konfliktbehandlung erfolgte die Zusammenstellung von bereits angewendeten Konfliktbehandlungen in den von uns untersuchten BEGs, die bewertet und auf ihre Übertragbarkeit geprüft wurden. Grundlage waren dabei die Wirkungen der Handlungsmaßnahmen, die in den Generalversammlungen beobachtet wurden und die Aussagen der Interviewpartner zu ihrer

Wahrnehmung bestimmter Handhabungsmaßnahmen. Dieser good practice Ansatz lieferte Konflikt-handhabungen, die sich bereits im Alltag von BEGs bewährt hatten. Aus der intensiven Beobachtung der BEGs, den BEG-Interviews und Experteninterviews sowie der Literaturrecherche ergab sich eine Zahl von 113 Einzelmaßnahmen. Diese enthielten auch Maßnahmen, die zwar in BEGs beobachtet werden konnten, aber aufgrund ihrer negativen Auswirkungen als nicht empfehlenswert erachtet werden (z.B. das Abwürgen einer offenen Diskussion, welche zwar zu einer schnellen Entscheidung führte, aber bei den Mitgliedern Missmut entstehen ließ). Diese wurden gestrichen. Geleitet wurde die Evaluierung der Instrumente von folgenden Kerngedanken:

- Erfolg: Die Konflikt-handhabungen sollten bereits an anderer Stelle eine positive Wirkung gezeigt haben.
- Spezifität: Konflikt-handhabung in einer BEG muss die Eigenarten dieses sozialen Konstrukts berücksichtigen. Dies bedeutet zum einen eine generelle Ausrichtung auf genossenschaftliche Besonderheiten, beinhaltet aber auch Teilaspekte, die nur in BEGs ihre Ausprägung finden.

Die so gefundenen Maßnahmen wurden in thematische Blöcke gegliedert und zusammengefasst. Dabei hat sich eine Unterteilung in präventive und kurative Maßnahmen (1. Dimension) sowie in kommunikative und strukturelle Maßnahmen (2. Dimension) als sinnvolle Gliederung erwiesen.

*Präventive Maßnahmen* eignen sich dazu, bereits im Vorfeld typische Konfliktpotentiale zu entschärfen und Bedingungen für eine konstruktive Konflikt-handhabung zu schaffen. *Kurative Maßnahmen* kommen zum Zug, wenn ein Konflikt akut auftritt und eine Konfliktbearbeitung notwendig wird.

Des Weiteren wurde zwischen kommunikativen und strukturellen Maßnahmen unterschieden. Während kommunikative Maßnahmen auf Argumentation und Einsicht bei den Konfliktparteien setzen, verändern strukturelle Maßnahmen die Rahmenbedingungen des Konflikts (Regeln, Prozesse, Strukturen) so, dass der Konflikt auch ohne die argumentative Überzeugung des Gegners reduziert oder gelöst wird oder gar nicht erst entsteht.

Zur Übertragung der Ergebnisse in die Praxis wurde der BENERKON Leitfaden für Bürgerenergiegenossenschaften erstellt. Er enthält die vollständige Liste der Maßnahmen, die jeweils in einem eigenen „Steckbrief“ beschrieben werden. Dazu wurde eine Anwendungshilfe konzipiert, die den Nutzern die Auswahl der Handhabungsmaßnahmen im konkreten Fall erleichtern soll. Die Auswahl der Maßnahmen soll anhand von vier Kriterien erfolgen, an welchen der Nutzer abschätzen kann, welche Auswirkungen die Anwendung

dieser Maßnahme hat. Dies erfolgt über ein Bewertungssystem, welches anhand von vier für BEGs als relevant erkannte Kriterien eine Bewertung der Maßnahmen erlaubt, so dass eine schnelle Abschätzung erfolgen kann.

Die Kriterien sind:

1. Kosten
2. Dauerhaftigkeit
3. Beziehung
4. Organisationsentwicklung

Zur Auswahl der Konfliktbehandlung gibt es keinen 'Automatismus', die für jeden Konfliktfall die „korrekte“ Handhabung bereitstellt. Jeder Konflikt ist eine konkrete soziale Interaktion und dadurch individuell und spezifisch. Insofern sind die Bewertungen in diesem Leitfaden als allgemeine Hinweise zu verstehen und die Auswahl von Handlungsformen muss letztlich in jeder BEG und jeder Konfliktsituation individuell erfolgen.

#### 1. Kosten

Kosten umfassen die finanziellen Mittel, den zeitlichen Aufwand, aber auch die notwendige Anstrengung und persönliche Energie, die man in die Konfliktbehandlung steckt. Dieses letzte Kriterium hat für viele BEGs eine hohe Bedeutung, da gerade bei einer Tätigkeit des Vorstands im Ehrenamt ohnehin hohe Anforderungen an den persönlichen Einsatz bestehen. Die Kosten, der Zeitaufwand und der Aufwand an persönlicher Energie können z. B. im Fall eines Gerichtsverfahrens sehr hoch sein, während eine realistische Renditeprognose im Vorfeld als präventive Konfliktbehandlungsmaßnahme erheblich weniger Aufwand verlangt.

#### 2. Dauerhaftigkeit

Das Kriterium fokussiert die Langfristigkeit und Dauerhaftigkeit der erzielten Lösung durch die Konfliktbehandlungsmaßnahme. Oft sind vordergründige Konflikte Ausdruck von tieferliegenden Problemen. In diesem Fall wird eine Lösung, die diese nicht berücksichtigt und oberflächlich ansetzt, nur kurzfristig wirken und es ist vorprogrammiert, dass man sich in Zukunft wieder mit diesem Konflikt auseinandersetzen wird.

#### 3. Beziehung

BEGs werden auch durch das Gemeinschaftsgefühl ihrer Mitglieder zusammengehalten. Daher ist darauf zu achten, dass auch in der Konfliktbehandlung das Wohlbefinden der Konfliktparteien und ihre Beziehungen untereinander nicht langfristig beschädigt werden. Ein Mitglied, das sich durch die Handhabung von Konflikten brüskiert oder enttäuscht fühlt, wird gegebenenfalls aus der BEG austreten.

#### 4. Organisationsentwicklung

Eine konstruktive Konfliktbehandlung löst nicht nur den aktuellen Streitfall, sie hat mitunter auch Auswirkungen auf das Organisationsgefüge insgesamt. Ein Mitglied, das infolge eines Konflikts aus der BEG austritt, kann Kapital und wichtiges Know-How aus der Organisation herausziehen. An Konflikten zeigen sich außerdem aber Schwächen in der Struktur oder den Arbeitsprozessen in der BEG. Der Konflikt fungiert hier als Auslöser für eine umfassende Regulierung oder Neu-Strukturierung, die die Organisation als Ganzes voranbringt und gleichzeitig präventiv auf zukünftige Konfliktsituation einwirkt, z. B. eine professionelle Mitgliederverwaltung und -kommunikation. Dieser Impuls zur organisationalen Weiterentwicklung durch Konflikte ist für BEGs zentral, da sich auch ihr Umfeld ständig weiterentwickelt und die Anforderungen an Bewältigungsstrategien und Selbsterhaltung der BEGs steigen.

In der folgenden Übersichtstabelle sind alle Maßnahmen aufgeführt, die in dem Leitfaden angeboten werden. Zu den Details der Beschreibungen und Bewertungen der Maßnahmen wird an dieser Stelle auf den Leitfaden verwiesen.

**Tabelle 4: Konfliktbehandlungsmaßnahmen**

Ansatz	Handlungsfeld	Einzelmaßnahme	Art der Handhabung
präventiv	Ressourcen	Bewusste Teamgestaltung	strukturell
		Arbeitsgruppen, Patenschaften	strukturell
		Teilnahme an Fortbildungen	strukturell
		Vergütung, Förderprogramme	strukturell
		Outsourcen	strukturell
		Software	strukturell
		Kooperation, Vernetzung	strukturell
		Fusion	strukturell
	Risiko	Nachschusspflicht für Mitglieder ausschließen	strukturell
		D&O-Versicherung	strukturell
		Maximale Geschäftsanteile festlegen	strukturell
	Zielsetzung	Realistische Renditeprognose	kommunikativ
		Alternative Beteiligung über Nachrangdarlehen	kommunikativ
		Leitbild, Präambel	kommunikativ
	Entscheidungsgrundlagen	Sorgfältige Vorbereitung der Generalversammlung	kommunikativ

		Voraussetzungen eines Abstimmungsthemas prüfen	kommunikativ		
		Vorabinformation und Aufbau einer mittelfristigen Wissensbasis	kommunikativ		
	Fairness und Wertschätzung		Wertschätzung	kommunikativ	
			Respektvolle Kommunikation und Dialogbereitschaft	kommunikativ	
			"Gestaltung der" Generalversammlung	kommunikativ	
	Vertrauen		Information und Transparenz	kommunikativ	
			Anfragenbeantwortung und Aufgreifen von Mitgliedersorgen	kommunikativ	
			Geschlossenes Auftreten der Organe, Gesichtswahrung	kommunikativ	
			Beschwerdestelle Aufsichtsrat	strukturell	
			Kompetenznachweis der Gremienmitglieder	strukturell	
			Gemeinschaftsaktionen, Teambuilding und Zeit	strukturell	
	Attraktivität		Mitgliedermarketing	kommunikativ	
	Konfliktkultur		Offene und konstruktive Auffassung von Konflikt	kommunikativ	
			Regelmäßige Selbstreflexion	kommunikativ	
	kurativ	Externe Expertise		Experten, Verbände einbinden	strukturell
		Entscheidungsfindung		Abstimmen per Mehrheitsprinzip	strukturell
				Entscheidungen gemeinsam erarbeiten (Workshop, AG)	strukturell
Richtlinien			Rollen klären	strukturell	
			Richtlinien	strukturell	
			Zusammentreffen strukturieren	strukturell	
			Rechtliche Anpassungen vornehmen (Satzung, Selbstkontrahierung)	strukturell	
Ansprechen			Konflikt ansprechen	kommunikativ	
			Raum für Diskussion und Einwände geben	kommunikativ	
Sachorientierung			Konfliktebene, Inhalt und Bedürfnisse klären	kommunikativ	
			Lösungsorientiert handeln	kommunikativ	
			Diskussion steuern	kommunikativ	
			Dritte einschalten, Mediation	kommunikativ	
		Persönlich, statt schriftlich kommunizieren; Gesichtswahrung	kommunikativ		
Integrieren		Konfliktgegner in die Verantwortung nehmen	kommunikativ		

## 8. Fazit & Ausblick

Der vorliegende Forschungsbericht zu den Konflikten und ihrer Handhabung in Bürgerenergiegenossenschaften (BEG) konnte aufgrund einer ausgeprägten Kooperationsbereitschaft der BEG erarbeitet werden. Trotz des schwierigen Themas waren die Mitglieder, Vorstände und Aufsichtsräte der von uns ausgewählten Genossenschaften bereit dazu, uns Auskunft über die internen Vorgänge ihrer Organisationen zu geben. Die als Teil dieses Vorhabens durchgeführten Workshops, die auf den so gewonnenen Daten beruhen, fanden einen sehr guten Anklang bei den Teilnehmern aus den BEG. Die Rückmeldungen zu den Workshops ließen darauf schließen, dass das Thema der strukturierten Konflikt-handhabung als sehr wichtig erachtet wird.

Als Fazit des Forschungsprojekts kann festgehalten werden, dass die Konflikte und deren Handhabung in Bürgerenergiegenossenschaften ein komplexes Gefüge darstellen. Die Komplexität des Themas ergibt sich aus drei Bereichen:

1. Die Unternehmensstruktur der Genossenschaft: Konflikt-handhabung in Genossenschaften funktioniert anders als Konflikt-handhabung in hierarchisch strukturierten Unternehmen. Die demokratischen Mitbestimmungsinstrumente lassen die Mitglieder nicht nur Einfluss auf die unternehmerischen Entscheidungen nehmen, sondern auch auf die Unternehmens- und Konfliktkultur. Dies sollte bei der Betrachtung von genossenschaftlichen Unternehmungen berücksichtigt werden.
2. Die Einwirkung von äußeren Einflüssen auf die Bürgerenergiegenossenschaften: Die Bewegung der Bürgerenergiegenossenschaften ist in einem regulatorischen Umfeld entstanden, das ihre Struktur maßgeblich mitbestimmt hat. Dazu zählen die relativ hohe finanzielle Sicherheit auf der Ertragsseite und auch der geringe Verwaltungsaufwand bei der Führung von BEG. Beide Faktoren haben sich durch Anpassungen im Förderregime der Bundesregierung stark verändert und es ist mittlerweile deutlich erkennbar, dass der daraus entstandene Anpassungsdruck für die BEG Probleme erzeugt.
3. Die Zusammensetzung der Mitglieder und das Verhältnis der Organe der BEG untereinander: BEG als relativ junges gesellschaftliches Phänomen haben eine Vielzahl von unterschiedlich motivierten Interessenten angezogen. Diese Interessenvielfalt zeigt sich an den beschriebenen Konfliktthemen deutlich. Daher kann eine Betrachtung von Konfliktursachen in BEG nur unter Einbeziehung der heterogenen Interessenlage erfolgen. Im Kontrast zu anderen Genossenschaften besteht in BEG auch oftmals ein anders geartetes Geschäftsverhältnis der Mitglieder zu ihrer Organisation. Anders als in herkömmlichen Genossenschaften beziehen die Mitglieder in den meisten Fällen keine Leistungen von ihrer BEG außer der

Auszahlung von erwirtschafteten Überschüssen. Dies wirkt sich auch auf die Konfliktthemen aus, bei denen bislang klar die Erwirtschaftung und die Verteilung der Überschüsse einen wichtigen Raum einnehmen.

Es ist abzusehen, dass einige der in diesem Projekt ermittelten Konfliktfelder und deren Ursachen in Zukunft eine zunehmende Rolle spielen können. Dies ist insbesondere der Fall bei den Umständen, die absehbar eine Erhöhung der Komplexität und des Risikos der Geschäftsmodelle von Bürgerenergiegenossenschaften nach sich ziehen. Dazu gehören die stärker werdende Notwendigkeit, den erzeugten Strom zu vermarkten ebenso wie die Aufgabe, die Geschäftsfelder zu erweitern. Eng verknüpft mit diesem Problemfeld ist die Frage der Nachfolgefindung für Vorstände und Aufsichtsräte von BEG, da nicht absehbar ist, dass zunehmende Anforderungen an die Leitung der BEG mit einer vermehrten Einrichtung bezahlter Stellen verbunden ist.

Während der Arbeit an diesem Projekt ergaben sich zusätzliche Forschungsfelder, zu denen weitergehende Untersuchungen angebracht erscheinen. Dies ist zum einen die erwähnte Betrachtung der Änderungen der externen Faktoren und wie die BEG darauf mit neuen Geschäftsmodellen reagieren. Die bisherigen Anpassungsstrategien der BEG, die im vorliegenden Projekt beobachtet werden konnten, sind sehr individuell, es ist keine verallgemeinerbaren Handlungsmuster zu erkennen. Mögliche Anpassungen reichen von einem Zurückziehen auf sichere Positionen unter Aufgabe der Wachstumschancen hin zur aktiven Erschließung neuer Geschäftsfelder wie Windkraft oder E-Mobility ebenso wie das Anstreben von Kooperationen.

Weiterhin lässt sich vermuten, dass die Anforderungen an eine fortgesetzte Tätigkeit unter erschwerten Bedingungen zu einer Entwicklung führen können, die manche Aspekte des genossenschaftlichen Modells in Frage stellt. Die Notwendigkeit unternehmerischen Handelns mit kurzfristigen Entscheidungen hat gezeigt, dass einige BEG hier Probleme haben, windows of opportunity zu nutzen, da ihre Entscheidungsprozesse zu langsam sind. Außerdem steht die bisher vorherrschende Ehrenamtlichkeit der Vorstände in Frage. Wie eine solche Professionalisierung und Veränderung der Entscheidungsmechanismen aussehen kann und wie diese die genossenschaftliche Identität der BEG beeinflussen, ist ein weiteres interessantes Forschungsfeld für die Zukunft.

## 9. Forschungstransfer



Teil des Projektes ist der Transfer der erarbeiteten Ergebnisse an die interessierte Öffentlichkeit, die Fachwelt und besonders an die Bürgerenergiegenossenschaften, die davon direkt profitieren sollen.

Das Konzept zum Ergebnistransfer umfasst die Teile

1. Erstellung eines praxisbezogenen Leitfadens
2. Publikationen in wissenschaftlichen Zeitschriften und Praktikerzeitschriften
3. Durchführung von Workshops für Mitglieder von Bürgerenergiegenossenschaften und anderen interessierten Personen
4. Vorstellung der Ergebnisse auf Fachtagungen und bei Verbänden als Vorträge
5. Transfer in die Lehre

#### 1. Leitfaden

Der Leitfaden für die erfolgreiche Konflikterkennung und Handhabung in Bürgerenergiegenossenschaften wurde als eines der zentralen Ergebnisse des Forschungsprojekt erstellt. Im Rahmen der Kommunikation mit BEG-Mitgliedern, Vorständen und Aufsichtsräten konnte bereits ein großes Interesse an dem Leitfaden festgestellt werden. Das Interesse setzte sich auch bei anderen Organisationen fort, die sich nur teilweise mit BEGs beschäftigen, so z.B. den Umweltagenturen und Energieagenturen. Die möglichen Interessenten konnten sich bereits in E-Mail Listen bei den durchgeführten Veranstaltungen eintragen. Die Veröffentlichung des Leitfadens ist zeitgleich mit dem Projektabschluss geplant und wird in Form einer ansprechend gestalteten, zielgruppengerechten elektronischen Publikation erfolgen.

Zur weiteren Verbreitung der Projektergebnisse und dem Erfahrungsaustausch wurde im Rahmen des AP4 der Aufbau eines Multiplikatorenkreises vorangetrieben. So konnten Kontakte zu den Genossenschaftsverbänden Baden-Württembergs (bwgv), dem Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband (RWGV), dem Bayerischen Genossenschaftsverband sowie dem Deutschen Genossenschaftsverband (DGRV) aufgebaut werden. Des Weiteren konnten der Verband der Bürgerenergiegenossenschaften in Baden-Württemberg, die EnergieAgentur.NRW, die Netzwerke Energiewende Jetzt e.V. und LaNEG e.V. sowie der Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband als Multiplikatoren des Projektes gewonnen werden. Die bereits bestehende gute Kooperation mit LEE/LUBW wurde fortgesetzt.

#### 2. Praktikerzeitschriften

Zur Darstellung der Ergebnisse für ein praxisorientiertes Fachpraktikum erschien der Beitrag „Bürger-Energiegenossenschaften – nicht immer einer Meinung“ im „Genograph“, der Verbandszeitschrift des Baden-Württembergischen Genossenschaftsverbands bwgv. Ein zweiter Teil wird im Juni 2016 erscheinen.

### 3. Wissenschaftliche Veröffentlichungen

Zur Publikation in wissenschaftlichen Zeitschriften wurden einzelne Aspekte des Themas herangezogen und in Gegenüberstellung mit bisherigen Veröffentlichungen gezielt aufbereitet, um mit den neu gewonnenen Erkenntnissen die Forschung im jeweiligen Bereich weiter voranzubringen. Bisher wurde ein wissenschaftlicher Artikel veröffentlicht und einer eingereicht:

- Renewable energy cooperatives as gatekeepers or facilitators? Recent developments in Germany and a multidisciplinary research agenda , Energy Research & Social Science, Volume 6, 03/2015, S. 59-73
- Conflict handling in Renewable Energy Cooperatives (RECs): Organizational effects and member well-being (eingereicht)

In dem letzten Artikel wird der Ablauf von Konflikt-handhabungen in Bürgerenergiegenossenschaften und die Auswirkungen auf die Organisation an sich und die Zufriedenheit der Mitglieder untersucht.

### 4. Informationsveranstaltungen und Workshops

Im Rahmen der Aktivitäten des AP4 wurden verschiedene Informationsveranstaltungen und Workshops zum Transfer der Projektergebnisse an die relevante Öffentlichkeit durchgeführt (s. Tabelle 5). Dazu wurde ein didaktisches Konzept erarbeitet, das sich gezielt praxisbezogen an die Vorstände, Aufsichtsräte und engagierten Gestalter in BEGs wendet. Dabei wechseln sich für den Laien aufbereitete theoretische Teile mit Ergebnissen und konkreten Beispielen aus der Arbeit im Projekt ab. Der Hauptteil liegt jedoch auf der interaktiven Anwendung der vom Projektteam erarbeiteten und zusammengetragenen Konflikt-handhabungen und –Lösungsstrategien. So konnten die Teilnehmer nach einer Einführung in das Thema und der Entwicklung des Konzepts der Handhabung von Konflikten diese zunächst an vorbereiteten Beispielen im Rahmen eines Rollenspiels unter Anleitung selbst erleben. Nach dieser Sequenz, die vor allem die Aufmerksamkeit für die verschiedenen Konfliktperspektiven erhöhen sollte, konnten eigene Probleme aus den BEGs angesprochen werden. Hier wurde die Methode der „kollegialen Beratung“ vermittelt und

angewandt, bei der die Teilnehmer in einem sehr strukturierten Verfahren selbst, ohne Eingreifen der Moderatoren, einen Konfliktlösungsansatz für einen der Teilnehmer entwickeln. Nachdem beim Projektteam zunächst Bedenken bestanden, ob die Teilnehmer des Workshops bei den interaktiven Elementen zur Mitwirkung bewegt werden können, bestätigten sich diese nicht. Die Teilnehmer wurden durch den strukturierten Ablauf des Workshops dazu gebracht, sich selbst einzubringen und konnten in der letzten Phase offen über ihre Konflikte innerhalb der BEGs sprechen. Der Gesamteindruck des Workshops wurde von allen Teilnehmern als sehr positiv und hilfreich für ihre Arbeit in den BEGs beschrieben.

Ein typischer Ablauf eines Workshop-Tages sah wie folgt aus:

10:15 – 11:30 Impulsvorträge und Diskussion, Ergebnisse des Projekts BENERKON (Häufige Konfliktfelder, World Café)

11:45 – 13:00 Unterschiedliche Wahrnehmungen und Konfliktperspektiven

13:00 – 13:45 Pause

13:45 – 14:45 Konfliktfolgen und Maßnahmen zur konstruktiven Konfliktbehandlung

15:00 – 16:30 Kollegiale Beratung

16:30 – 17:00 Zusammenfassung

Weitere kürzere Vorträge und Workshops wurden entsprechend von Vorgaben entwickelt und vor größerem Publikum bei übergreifenden Veranstaltungen vorgetragen.

**Tabelle 5: Veranstaltungen für Bürgerenergiegenossenschaften**

Veranstalter	Veranstaltung	Ort, Datum	Publikum	Teilnehmer	Zeit	Format
HfWU	Expertenworkshop „BENERKON – Konflikte in Bürger-Energiegenossenschaften erkennen und handhaben“	Nürtingen HfWU 20. Mai 2015	BEG-Vorstände, Projektpartner	12	4h	Workshop Vortrag + Dialog
HfWU	Expertenworkshop	Mannheim Ökumenisches Bildungs- zentrum Sanctclara 6. Jul. 2015	Vertreter Netzwerke Bürgerenergie, Dozenten Weiterbildung Projekt- entwickler/in für BEGs	10	4h	Vortrag + Dialog
BBEn	Jahrestreffen des Bündnis	Erfurt	Vertreter der	100	½h	Vortrag

	Bürgerenergie	Stadtgarten Radisson Blu Hotel Erfurt 25.-26. Sep. 2015	Bürgerenergie			
HfWU	Workshop für Vorstände von Bürger- Energiegenossenschaften „Konflikte erfolgreich identifizieren und handhaben“	Nürtingen HfWU 17. Okt. 2015	BEG- Vorstände und Aufsichtsräte	30	3h	Workshop Vortrag + Dialog
LaNEG e.V. und Energie- wende Jetzt e.V.	Workshop für Vorstände und Aufsichtsräte von Bürgerenergie- genossenschaften  AN EINEM STRANG ZIEHEN IN ZEITEN DES ÜBERGANGS  Konflikte konstruktiv klären – erfolgreich zusammenarbeiten	Mainz Erbacher Hof 20. Nov. 2015	BEG- Vorstände und Aufsichtsräte sowie Energie- agentur	20	7h	Interaktiver Workshop Rollenspiel, kollegiale Beratung
RWGV und Energie- Agentur NRW	Energiegenossenschaften: „Entwicklung unterstützen – Beteiligung erhalten“	Dortmund Medienhaus Lensing 1. Dez. 2015	BEG- Vorstände und Aufsichtsräte sowie weitere Interessierte	100	2h	Dialog + Poster- präsentation
LUBW	Landesnetzwerktreffen der ehrenamtlichen Energie- Initiativen	Stuttgart Solar- Energie- Zentrum 5. Dez. 2015	BEG- Vorstände und Aufsichtsräte sowie weitere Interessierte	60	2h	Dialog + Poster- präsentation
Genossen- schafts- verband Bayern	Arbeitsgemeinschaft genossenschaftlicher Energieversorgungsunter- nehmen in Bayern (AGEB) gemeinsam mit den genossenschaftlichen Wärmeversorgern	Beilngries, 09. März 2016	Genossenscha- ftsvorstände	40	6 ½ h	Vortrag und Diskussion
GEPLANT: Energie- agentur NRW und RWGV		Vorauss. Wuppertal, 16. September 2016	BEG- Vorstände und Aufsichtsräte	20	7 h	Inter-aktiver Workshop Rollenspiel, kollegiale Beratung

Die Rückmeldungen zu den Veranstaltungen waren durchweg positiv, es bestand eine rege Nachfrage nach den Ergebnissen des Projekts, die als sehr relevant für Bürgerenergiegenossenschaften angesehen wurden.

## 5. Wissenschaftliche Fachtagungen

Die (Teil-) Ergebnisse konnten ebenfalls auf wissenschaftlichen Fachtagungen vorgestellt werden. Die Fachtagungen aus den Themenbereichen Social Enterprises, Organisationen, Technik und Gesellschaft boten dem Projektteam die Möglichkeit, die erarbeiteten Ergebnisse und angewandten Methoden einem internationalen Fachpublikum vorzustellen. Das hierbei gewonnene Feedback floss in die weitere Arbeit ein.

Vortrag auf der AGI Nachwuchswissenschaftlertagung in Halle 2014

Titel: Forschungsprojekt BENERKON „Bürger-Energiegenossenschaften – Konflikte erfolgreich identifizieren und handhaben“

Der Beitrag stellt das Projekt „BENERKON“ im Kontext der Genossenschaftsforschung vor. Im Rahmen der von der AGI veranstalteten Nachwuchswissenschaftlertagung werden Beiträge aus allen Bereichen der Genossenschaftswissenschaften vorgestellt, das Thema Energiegenossenschaften bildet dabei ein Novum. Zu diesem frühen Zeitpunkt werden die Forschungsidee und die zu verwendenden Methoden vorgestellt. Dazu werden die Ziele und die damit verbundenen Forschungsfragen diskutiert. Die anwesenden Genossenschaftsforscher/innen zeigen sich interessiert an dem Thema, können aber aufgrund der Neuheit des Themas nur wenig inhaltliche Rückmeldung geben.

Vortrag auf dem 1<sup>st</sup> Symposium on Community Energy Systems in Lille

Titel: Conflict in Renewable Energy Cooperatives in Germany

Der Beitrag stellt das Forschungsprojekt „BENERKON“ und die bisherigen Ergebnisse einem internationalen Fachpublikum bestehend aus Wissenschaftlern und Praktikern, vor. Dabei werden die Forschungsfragen und der theoretische Ansatz mit den Teilnehmern diskutiert, die dem Thema eine hohe Bedeutung beimessen. Im Kontext der europäischen Entwicklung der Bürgerenergiegenossenschaften können wertvolle inhaltliche Rückmeldungen gewonnen werden. Der Austausch mit den anwesenden Wissenschaftlern wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen.

Vortrag auf der EGOS 2015 in Athen

Titel: Business as usual in the face of collapse? Crisis, sensemaking and organizational implications for Renewable Energy Cooperatives in Germany

Der Beitrag untersucht, wie die Mitglieder von Bürgerenergiegenossenschaften mit den Veränderungen in ihrer Umwelt (EEG-Reform) umgehen und wie ihre Interpretation der Umweltbedingungen zu Veränderungsprozessen in der BEG führen. Theoretisch knüpft der Aufsatz dabei an das ‚Sensemaking‘-Konzept von Weick (1995, 2001) an, das Handlungsimpulse an die (subjektive, soziale) Konstruktion von Sinn – nicht an vermeintlich objektive Handlungsbedingungen – knüpft. Wichtige Einflussgrößen auf Sensemaking-Prozesse sind gewohnte/erlernte Interpretationsmuster, die Geschichte und Identität der Organisation sowie gemeinsame Sinnkonstruktionen durch soziale Interaktionen (Dialoge, Abstimmungen).

Für die BEGs zeigt sich bei der Analyse der Interviewdaten, dass (i) die Interpretation der veränderten Rahmenbedingungen durch die EEG-Reform in den BEGs höchst unterschiedlich ausfällt (‚willkommener Anstoß für Entwicklung‘ bis ‚Todesstoß‘), (ii) dass die BEGs vor dem Hintergrund ihrer bisherigen organisationalen Pfade und Identitäten unterschiedliche Handlungsstrategien verfolgen (‚Weitermachen wie bisher/Überleben‘, ‚notwendige Anpassung‘, ‚Exploration und Neuausrichtung‘). Auffällig ist im gesamten Sample weiterhin, dass (iii) die BEGs sich auf ihren angestammten Aktionsradius beschränken (‚gleiches besser machen‘) und vor allem keinerlei politischen Strategien verfolgen. Die Ergebnisse der Analyse bestätigen die These, dass die Verarbeitung der gegenwärtigen Herausforderungen durch die BEGs wesentlich von ihren bestehenden Handlungs- und Interpretationspraktiken bestimmt sind und eine notwendige Neuausrichtung somit durch stabile Sinnkonstruktionen und Pfadabhängigkeiten behindert wird.

Vortrag auf der 5th EMES International Research Conference on Social Enterprise 2015 in Helsinki

Titel: Conflict handling in Renewable Energy Cooperatives (RECs) – Organizational effects and member well-being

Der Beitrag stellt dar, wie Mitglieder von Bürgerenergiegenossenschaften mit Konflikten umgehen und diese wahrnehmen. Theoretisch knüpft der Aufsatz an das Modell von Kilmann und Thomas (1992) an und entwickelt das Modell der Konflikt-handhabungen weiter, um damit die Situation in Bürgerenergiegenossenschaften (BEGs) zu beschreiben. Als Ergebnis wird festgestellt, dass in BEGs das volle Spektrum von Konflikt-handhabungsstilen angewandt wird. Dabei liegt die Präferenz bei der Auswahl von Konflikt-handhabungsmaßnahmen aber klar im Bereich mit hoher „cooperativeness“, also mit Bedacht auf einer Stärkung des Gruppenzusammenhalts.

Vortrag auf der 14. STS Jahreskonferenz in Graz

Titel: Understanding Conflict within Renewable Energy Cooperatives

Der Beitrag befasst sich exemplarisch mit Konflikten in zwei Bürgerenergiegenossenschaften und arbeitet auf, welche Kernprobleme für die Genossenschaften in diesen Konflikten zum Tragen kommen.

Theoretisch stützt sich dieser Beitrag dabei erstens auf die interpretative Konflikttheorie nach Barley (1991) und Putnam/Kolb (1992), die Konflikt im Kontext sozialer, kultureller und struktureller Rahmenbedingungen verortet. Damit kann die Untersuchung von Konflikten umgekehrt auch genutzt werden, um den Einfluss dieser Rahmenbedingungen herauszuarbeiten. Zweitens knüpft der Beitrag an die Perspektive des Sensemaking in Organisationen an, welche die soziale Konstruktion der Rahmenbedingungen durch die BEG-Mitglieder in den Vordergrund stellt.

Der Beitrag zeigt auf, dass Konflikte, ihre Wahrnehmung und Handhabung in den untersuchten Genossenschaften maßgeblich davon beeinflusst werden, dass die BEGs stark von einzelnen Individuen abhängig sind. Ein zentraler Konfliktpunkt sind Erwartungen an das unterschiedlich starke Engagement der Vorstände und Mitglieder, darüber hinaus berichten Vorstände von zu hoher Arbeitsbelastung. Die Bedeutung von individuellen Akteuren äußert sich u.a. auch darin, dass der Rücktritt einzelner Vorstände zum Teil die Gesamtorganisation in ihrem Bestand bedrohen kann, weil nur sehr schwer Nachfolger gefunden werden können. Nicht immer werden Amtsinhaber aufgrund ihrer Kompetenzen eingesetzt, sondern auch aufgrund ihrer Bereitschaft, eine Funktion zu übernehmen. Auch dieser Aspekt kann zu einer Reihe von Konflikte führen, bspw. wenn Aufgaben nicht erwartungsgemäß erfüllt werden. Schließlich kann in einer der untersuchten BEGs die Tendenz zur Konfliktvermeidung mit einem dominanten Vorstand beobachtet werden, die ebenfalls damit begründet wird, dass eine Eskalation aus Angst vor Rücktritt oder anderen Schwierigkeiten vermieden werden soll. Schließlich zeigt der Beitrag, dass Konflikte in den BEGs häufig als interpersonale Probleme wahrgenommen werden, selbst dann, wenn eigentlich andere Faktoren – beispielsweise unklare Rollenverteilungen – dem Konflikt zugrunde liegen.

**Tabelle 6: Wissenschaftliche Veranstaltungen**

<b>Konferenz</b>	<b>Ort, Datum</b>	<b>Teilnehmer</b>	<b>Vortrag</b>
AGI Nachwuchswissenschaftlertagung	Halle/Leipzig 09.-10. Mai 2014	50	Forschungsprojekt BENERKON „Bürger- Energiegenossenschaften –

			Konflikte erfolgreich identifizieren und handhaben“
1 <sup>st</sup> Symposium on Community Energy Systems	Lille 3. Oktober 2014	200	Conflict in Renewable Energy Cooperatives in Germany
14th Annual STS Conference	Graz 11. - 12. Mai 2015	150	Understanding Conflict within Renewable Energy Cooperatives
5th EMES International Research Conference on Social Enterprise - Building a scientific field to foster social enterprise eco-system	Helsinki 30. Jun. - 03. Jul. 2015	200	Conflict handling in Renewable Energy Cooperatives (RECs) – Organizational effects and member well-being
EGOS Organizations and the Examined Life: Reason, Reflexivity and Responsibility	Athen 02. - 04. Jul. 2015	35	Business as usual in the face of collapse? Sensemaking processes and their organizational implications in German Renewable Energy Cooperatives
GEPLANT: 'Innovation and Disruption' - BIEE 11th Oxford Research Conference	St John's College, Oxford 21. -22. September 2016		The next big thing or too big for us? New business models for renewable energy – barriers in the perception of cooperatives' members

#### 1. Betreuung von studentischen Abschlussarbeiten und Transfer in die Lehre

Im Rahmen des Projektes wurden auch verschiedene Bachelor- und Masterarbeiten durchgeführt. Da zukünftige Geschäftsmodelle ein häufig beobachteter Konfliktgegenstand waren, wurde zu Vor-Ort-Versorgungsmodellen eine Masterarbeit an der Universität Kassel erstellt, die von der HfWU Nürtingen-Geislingen betreut wurde. Auf Basis der Masterarbeit wurde von dem Kandidaten ein Unternehmen gegründet, das Vor-Ort-Versorgungsmodelle



(u.a. sogenannte Mieterstrommodelle) umsetzt ([www.prosumergy.de](http://www.prosumergy.de)). Die Herkunft der Idee aus dem Projekt BENERKON wird auf der Webseite des Unternehmens genannt.

Der Transfer der Ergebnisse in die Lehre wurde an der HfWU Nürtingen vor allem in der Lehrveranstaltung „Nachwachsende Rohstoffe und Energie“ im Studiengang Agrarwirtschaft geleistet. Des Weiteren wurden an der Universität Kassel, an der Universität Hohenheim (in Kooperation mit der Forschungsstelle Genossenschaftswesen) und an der HfWU diverse Abschlussarbeiten bearbeitet (siehe Tabelle 7: Abschlussarbeiten):

**Tabelle 7: Abschlussarbeiten**

Thema und Titel der Arbeit	Zeitraum	Hochschule	Typ der Arbeit
Organisationsidentitäten: “The construction of organizational identities in an international context: Which concepts of organizational identities are most suitable for renewable energy cooperatives“.	2015	HfWU	Bachelorarbeit
Gruppenidentitäten: „Konstruktion von Gruppenidentitäten: Mechanismen der Bildung und deren Einfluss auf Entscheidungsprozesse von Bürgerenergiegenossenschaften“	2016	HfWU	Bachelorarbeit
Zielcheck: „Ziel-Check für Bürger-Energiegenossenschaften – Entwicklung eines Befragungsinstruments“	2015	HfWU	Bachelorarbeit
Wie werden Bürgerenergiegenossenschaften in den lokalen Medien rezipiert?	2015	Universität Hohenheim	Masterarbeit
Erfolgsfaktoren für das Management von Genossenschaften	2014	Universität Hohenheim	Masterarbeit

Kooperationen von Energiegenossenschaften im regenerativen Stromsektor – Eine Analyse von Erscheinungsformen und Einflussfaktoren	2014	Universität Kassel	Masterarbeit
Vor-Ort-Verbrauch von lokal erzeugtem Solarstrom in Großstädten. Eine Analyse von Erlösmodellen, Barrieren und Potenzialen unter besonderer Berücksichtigung von Energiegenossenschaften	2014	Universität Kassel	Masterarbeit

## 2. Thematisch mit dem Projekt verbundene Promotionsvorhaben

Aus dem Projekt sind die Ideen für zwei Promotionsvorhaben entstanden, die momentan in Bearbeitung sind. Dies ist zum einen eine organisationssoziologische Arbeit, die die Studie BENERKON als Ausgangspunkt nimmt, um Bürgerenergieprojekte in Deutschland und in den USA zu vergleichen. Ziel dieser Arbeit ist es, organisationale Bedingungen für die Entstehung und Weiterentwicklung von Bürgerenergieprojekten zu analysieren und zu erklären. Theoretisch wird dabei insbesondere auf das Sensemaking-Konzept (Weick 1995) zurückgegriffen. In praktischer Hinsicht soll die Arbeit zu einem besseren Verständnis von Bürgerenergieprojekten beitragen und Grundlagen für die zielgerichtete Förderung dieser Projekte bereichern. Der Blick in die USA soll in theoretischer wie praktischer Hinsicht Möglichkeiten für Bürgerenergieprojekte und ihre wissenschaftliche Rezeption aufzeigen und den Blick für die Besonderheiten der deutschen Entwicklungen schärfen.

Eine zweite Arbeit beschäftigt sich mit der Konflikt-handhabung in BEGs. Ziel dieser Arbeit ist es, die spezielle Handhabung von Konflikten von BEGs näher darzustellen. Dazu werden die Beobachtungen, die während des Projekts gewonnen wurden, in einen theoretischen Kontext gestellt. Hierbei spielt insbesondere das theoretische Modell von Thomas und Kilmann eine Rolle, da es eine Einordnung von Konflikt-handhabungsstilen nach dem Grad ihrer „cooperativeness“ erlaubt. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen einen Beitrag dazu leisten, besser zu verstehen, wie die speziellen Rahmenbedingungen von BEGs in Deutschland und die Konflikt-handhabung in diesen BEGs sich gegenseitig beeinflussen.

## 10. Literatur

### Literaturverzeichnis

Atwood, Lindsay (2008): Co-ops Get Serious About Renewable Energy. Electric co-ops unite to form 'Super REC'. In: *Rural Cooperatives*, zuletzt geprüft am 15.10.2014.

Ayub, Nailah; Jehn, Karen (2014): When Diversity Helps Performance: Effects of Diversity on Conflict and Performance in Workgroups. In: *Intern J of Confl Manag* 25 (2), S. Forthcoming.

Barley, Stephen R. (1991): Contextualizing Conflict: Notes on the Anthropology of Disputes and Negotiations. In: Max H. Bazerman, Roy J. Lewicki und Blair H. Sheppard (Hg.): *Handbook of negotiation research*. Greenwich, CT: JAI Press (Research on negotiation in organizations, v. 3), S. 165–199.

Bauwens, Thomas (2016): Explaining the diversity of motivations behind community renewable energy. In: *Energy Policy* 93, S. 278–290. DOI: 10.1016/j.enpol.2016.03.017.

Berstene, Thomas (2004): The Inexorable Link between Conflict and Change. In: *The Journal for Quality and Participation*, zuletzt geprüft am 24.01.2014.

Byzio, Andreas (2002): Zwischen Solidarhandeln und Marktorientierung. Ökologische Innovation in selbstorganisierten Projekten - autofreies Wohnen, Car Sharing und Windenergienutzung, zuletzt geprüft am 31.01.2014.

Debor, Sarah (2014): The Socio-Economic Power of Renewable Energy Production Cooperatives in Germany. Results of an Empirical Assesment (Wuppertal Papers, 187).

Degenhart, Heinrich (2010): Die Finanzierung von Biomasse-Nahwärme-Genossenschaften. Ein Überblick., zuletzt geprüft am 31.01.2014.

Dewald, Ulrich (2008): Solarinitiativen, zuletzt geprüft am 31.01.2014.

DGRV (2015): Ergebnisse der DGRV-Jahresumfrage (zum 31.12.2014). Unter Mitarbeit von Andreas Wieg. Hg. v. DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.

Dorow, Wolfgang; Grunwald, Wolfgang (1980): Konflikte in Organisationen. In: Rainer Neubauer und Lutz von Rosenstiel (Hg.): *Arbeit und Organisation*. München: Verlag Moderne Industrie (Handbuch der angewandten Psychologie, ; Bd. 1), zuletzt geprüft am 05.03.2014.

Dreu, Carsten K. W. de; Beersma, Bianca (2005): Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 14 (2), S. 105–117.

Dunker, Ralf; Mono, Rene (2013): Bürgerbeteiligung und erneuerbare Energien. Kurz-Studie von Beteiligungsprojekten in Deutschland durch die 100 prozent erneuerbar stiftung. Hg. v. 100 prozent erneuerbar Stiftung, zuletzt geprüft am 15.10.2014.

Feldscher, Courtney (2012): Managing Conflict. The Who, What, Where, When, and Why. In: *Condo Media Magazine*, zuletzt geprüft am 06.03.2014.

- Flieger, Burghard (2011a): „Energiegenossenschaften - Eine klimaverantwortliche, bürgernahe Energiewirtschaft ist möglich. In: Susanne Elsen (Hg.): Ökosoziale Transformation - Solidarische Ökonomie und die Gestaltung des Gemeinwesens,, S. 305–328.
- Flieger, Burghard (2011b): Lokale Wertschöpfung durch Bürgerbeteiligung. In: *Verbands-Management* 37 (1), S. 50–57.
- George, Wolfgang (2012): Vorteile von Genossenschaftslösungen in der Energiewende. In: *Informationen zur Raumentwicklung* (9/10), S. 503–513, zuletzt geprüft am 07.03.2014.
- Glasl, Friedrich (2011): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 10., überarb. Aufl. Bern [u.a.]: Haupt [u.a.] (Organisationsentwicklung in der Praxis, 2).
- Hasegawa, K.; Broadbent, J. (2008): Locality, Idealism and Profitability as triggers in Green Energy Movements. 7th world wind energy conference, 2008.
- Hatem, David J.; Rattray, Jordan S. (2011): Dispute Resolution Techniques. Online verfügbar unter <http://www.structuremag.org/article.aspx?articleID=1196#ArticlePDF>, zuletzt geprüft am 09.04.2014.
- Holstenkamp, Lars; Degenhart, Heinrich (2013): Bürgerbeteiligungsmodelle für erneuerbare Energien. Eine Begriffsbestimmung aus finanzwirtschaftlicher Perspektive (Arbeitspapierreihe Wirtschaft und Recht, 13).
- Holstenkamp, Lars; Müller, Jakob (2013): Zum Stand von Energiegenossenschaften in Deutschland. Ein statistischer Überblick zum 31.12.2012 (Arbeitspapierreihe Wirtschaft und Recht, 14), zuletzt geprüft am 13.01.2014.
- Holstenkamp, Lars; Müller, Jakob (2015): Zum Stand von Energiegenossenschaften in Deutschland. Aktualisierter Überblick über Zahlen und Entwicklungen zum 31.12.2014. Leuphana Universität Lüneburg (Arbeitspapierreihe Wirtschaft und Recht, 20), zuletzt geprüft am 30.01.2015.
- Jehn, Karen A. (1997a): A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. In: *Administrative Science Quarterly* (42), S. 530–557, zuletzt geprüft am 07.01.2014.
- Jehn, Karen A. (1997b): A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. In: *Administrative Science Quarterly* (42), S. 530–557, zuletzt geprüft am 07.01.2014.
- Jehn, Karen A.; Bendersky, Corinne (2003): Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. In: *Research in organizational behavior* 25, S. 187–242.
- Jehn, Karen A.; Mannix, Elizabeth A. (2001): The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. In: *Academy of Management Journal* 44 (2), S. 238–251, zuletzt geprüft am 19.12.2013.
- Kilmann, R.; Thomas, Kenneth W. (1978): Four Perspectives on Conflict Management. An Attributional Framework for Organizing Descriptive and Normative Theory. In: *Academy of Management Review*, zuletzt geprüft am 16.04.2014.
- Kolb, Deborah M.; Putnam, Linda L. (1992): The Multiple Faces of Conflict in Organizations. In: *J. Organiz. Behav.* 13 (3), S. 311–324. DOI: 10.2307/2488478.

- Kreyenberg, Jutta (2005): Handbuch Konfliktmanagement. Konfliktdiagnose, -definition und -analyse ; Konfliktebenen, Konflikt- und Führungsstile ; Interventions- und Lösungsstrategien, Beherrschung der Folgen. 2. Aufl., 1. Dr. Berlin: Cornelsen ([Handbücher Unternehmenspraxis]).
- Kruse, Jan (2011): Reader: "Einführung in die Qualitative Interviewforschung": Inst. für Soziologie.
- Kuckartz, Udo (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden Praxis Computerunterstützung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung // Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2. Aufl // 2., durchgesehene Auflage. Weinheim, Bergstr: Beltz Juventa (Juventa Paperback).
- Mautz, Rüdiger; Byzio, Andreas; Rosenbaum, Wolf (2008): Auf dem Weg zur Energiewende. In: *Die Entwicklung der Stromproduktion aus erneuerbaren Energien in Deutschland*. Göttingen: Universitätsverlag Göttingen.
- Nestle, Uwe (2014): Marktrealität von Bürgerenergie und mögliche Auswirkungen von regulatorischen Eingriffen. Leuphana Universität Lüneburg. Lüneburg.
- Ohlhorst, Dörte (2009): Windenergie in Deutschland. Konstellationen, Dynamiken und Regulierungspotenziale im Innovationsprozess. Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss, 2008. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss (Energiepolitik und Klimaschutz. Energy Policy and Climate Protection). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-91688-0>.
- Putnam, Linda L. (1994): Productive Conflict: Negotiation as Implicit Coordination. In: *The International Journal of Conflict Management* 5 (3), S. 284–298, zuletzt geprüft am 27.01.2014.
- Radtke, Jörg (2014): Die Energiewende in Deutschland und die Partizipation der Bürger. BBE-Newsletter.
- Schulze, Christopher (2015): Motive und Beitrittsgründe zu einer Bürgerenergiegenossenschaft. KNI Klaus Novy Institut e.V. (KNI Papers, 1).
- Sladek, Alexander (2014): Kapitalanlagegesetzbuch (KAGB) und Energiegenossenschaften, zuletzt geprüft am 30.01.2015.
- Staab, Jürgen (2013): Erneuerbare Energien in Kommunen: Energiegenossenschaften gründen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Theurl, Theresia (2011): Genossenschaftliche Kooperationen: Trends und Zukunftsfelder. In: Theresia Theurl und Raiffeisenverband Südtirol (Hg.): *Genossenschaften auf dem Weg in die Zukunft*. Wissenschaftliches Symposium, Bozen 12. November 2010. Aachen: Shaker-Verl (92), S. 71–90.
- Thomas, Kenneth W. (1992): Conflict and conflict management: Reflections and update. In: *J. Organiz. Behav.* 13 (3), S. 265–274. DOI: 10.1002/job.4030130307.
- Volz, Richard (2012): Bedeutung und Potentiale von Energiegenossenschaften in Deutschland. Eine empirische Aufbereitung. In: *Informationen zur Raumentwicklung* (9/10), S. 515–523.
- Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in organizations. Thousand Oaks: Sage Publications (Foundations for organizational science).

Yildiz, Özgür (2014): Financing renewable energy infrastructures via financial citizen participation – The case of Germany. In: *Renewable Energy* 68, S. 677–685. DOI: 10.1016/j.renene.2014.02.038.

Yildiz, Özgür; Rommel, Jens; Debor, Sarah; Holstenkamp, Lars; Mey, Franziska; Müller, Jakob R. et al. (2015): Renewable energy cooperatives as gatekeepers or facilitators? Recent developments in Germany and a multidisciplinary research agenda. In: *Energy Research & Social Science* 6, S. 59–73. DOI: 10.1016/j.erss.2014.12.001.

Nürtingen, den 26.07.16

Carsten Herbes, Projektverantwortlicher

A handwritten signature in blue ink, reading "Carsten Herbes". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke at the end.